

تأثير الهالة

... وثمانية أوهام أخرى
تُضلل المديرين في عالم الأعمال

فيل روزنتسفينغ

الطبعة الأولى 1429هـ - 2008م

ردمك 5-301-87-9953-978

جميع الحقوق محفوظة (ك) كلمة ص.ب. 2380 أبو ظبي. إ.ع.م. هاتف 6314485 971 2 +

فاكس 2 6314462 +971 - لموقع على شبكة الإنترنت: <http://www.kalima.ae>

الدار العربية للعلوم ناشرون، عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم،

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (961-1+) - ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (961-1+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb - لموقع على شبكة الإنترنت: <http://www.asp.com.lb>

يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي THE HALO EFFECT حقوق الترجمة العربية مرخص بها

قانونيًا من الناشر Free Press a division of Simon & Schuster بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه

وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

Copyright 2007 © by Philip Rosenzweig. All rights reserved.

Arabic language edition is published in cooperation between Kalima and Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

Arabic Copyright © 2007 by Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل فوتوغرافي وتسجيل على لشرطة أو أشرطة
مقروعة أو أي وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات، واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر

إلى والدي،
مارك وجانين روزنتسفيغ

المحتويات

13 مقدمة

21 الفصل الأول: كم هي محدودة معارفنا

لماذا تزدهر وتتجح بعض الشركات بينما يفشل بعضها الآخر؟ على الرغم من الكم الكبير من الأبحاث، هنالك الكثير مما نجهله، ففي حين أن بعض الدراسات عن أداء الشركات تستوفي معيار العلم، إلا أنه من الأفضل وصف العديد من الدراسات الأخرى بأنها شبه علمية: فهي تتبع شكل العلم لكن من الأفضل اعتبارها مجرد قصص وحكايات.

45 الفصل الثاني: قصة سيسكو Cisco

اكتسحت شركة سيسكو سيستمز Cisco Systems السوق في أواخر التسعينيات، وذلك مع تمتعها باستراتيجية حاذقة، وتركيز بالغ الدقة - كشعاع الليزر! - على زبائنها، ومهارة بارعة في الاستيلاء وشراء الشركات الأخرى. حين انفجرت الفقاعة، قيل إن الشركة قد أفسدت استراتيجيتها، وأهملت زبائنها، وتورطت في عمليات طائشة لشراء الشركات الأخرى، وأعيدت كتابة التاريخ في ضوء الأداء المترجع.

69..... الفصل الثالث: شركة آيه بي بي ABB بين المد والجزر

في سنوات النجاح والتألق، اعتبرت شركة آيه بي بي ABB معجزة العصر الجديد، بثقافتها العظيمة، وتنظيمها المستقبلي، ومديرها البطل المتربع على القمة. وحين انهارت، اعتبرت ثقافتها مذعنة وقانعة، وتنظيمها فوضويا، ومديرها متغطرسا. لم تتغير الشركة كثيرا؛ ويرجح أن يكون الاختلاف ناتجا عن تغير منظور المراقب.

91..... الفصل الرابع: هالات تحديق بنا

ثمة مشكلة محورية تبهم وتعيق جزءا كبيرا من تفكيرنا بعالم الأعمال، إنها تأثير الهالة. إن العديد من العوامل التي نعتقد عادة أنها تؤدي إلى تحسن أداء الشركة - ثقافتها، وقيادتها، وغير ذلك... - ليست سوى استنتاجات مؤسسة مبنية غالبا على الأداء.

113..... الفصل الخامس: أبحاث تهرع للإيقاظ

هل يمكن للأبحاث الأكاديمية حول أداء الشركات مغالبة تأثير الهالة؟ لا يمكنها ذلك إلا إذا قاست المتغيرات بطريقة مستقلة فعلا عن الأداء. وحتى في هذه الحالة، فإن العديد من الدراسات تعاني من شروخ وعيوب وأخطاء أخرى، بما فيها وهم العلاقة التبادلية والسببية ووهم التفسيرات الأحادية.

139..... الفصل السادس: بحث عن النجوم، ولا شيء سوى الهالات

عند تفحص اثنين من أشهر الكتب وأكثرها مبيعا، بحثا عن الامتياز In Search Excellence وبنيت لتدوم Built to Last، نجد أدلة دامغة على تأثير الهالة، إضافة إلى أخطاء أخرى، مثل وهم وصل النقاط الراحبة، ووهم البحث الدقيق الصارم، ووهم النجاح الدائم.

169.....الفصل السابع: أوهام تحتشد في أكداس ضخمة

حاولت الدراسات اللاحقة، بما فيها كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم Good to Great، أن تكون أكثر إسهاباً وطموحاً، لكنها كشفت عن مزيد من الأخطاء في تفكيرها حول أداء الشركات، منها وهم الأداء المطلق، وهم الطرف الخاطئ من العصا، وهم التنظيم المؤسسي بدقة الفيزياء.

195.....الفصل الثامن: القصص، والعلم، والإنجاز الفصامي الباهر

يعاني العديد من الكتب المتعلقة بالأعمال من شروخ وعيوب من منظور العلم، لكنها تتمتع بالجادبية لأنها تنجح كقصص. فهي تلهم وتريح قراءها. لكنها تركز الانتباه أيضاً على أولويات مغلوطة، وتقود المديرين أحياناً إلى وجهات خطيرة.

215.....الفصل التاسع: أهم الأسئلة في عالم الأعمال

إذاً، ما الذي يؤدي إلى المستوى الرفيع من الأداء؟ إحدى المقاربات تعالين عاملين اثنين فقط: الخيار الاستراتيجي والتنفيذ. لكن الغموض وعدم اليقين يحدقان بكلا العاملين، الأمر الذي يفسر تعذر ضمان الأداء، والفسل الدائم للجهود الرامية إلى عزل ومعرفة أسرار النجاح المكنونة.

239.....الفصل العاشر: إدارة دون سماعات جوز الهند

كيف يمكن للمديرين المضي قدماً دون أن تعيقهم الأوامر؟ لنفكر ببضعة مديرين نحواً جانباً التفكير المتعلل بالأمال والمرتكز على الأمان، وقادوا شركاتهم بهدي حكمتهم ووحى حصافتهم ووضوح رؤيتهم، بعد أن أدركوا الطبيعة الغامضة والمبهما للأداء في عالم الأعمال، وسعوا لتحسين فرصتهم بالنجاح. في الختام، نقدم بضع كلمات للمديرين الذين يتمتعون بالحكمة والحصافة.

263	ملحق
275	ببليو جرافيا
285	شكر وتقدير

تأثير الهالة

والأوهام الأخرى في عالم الأعمال

الوهم الأول: تأثير الهالة

النزعة إلى معاينة الأداء الإجمالي للشركة واستخلاص استنتاجات حول ثقافتها، وقيادتها، وقيمها... في الحقيقة، إن العديد من العوامل التي نزرع عادة أنها تدفع وتحرك أداء الشركات ليست سوى استنتاجات وصفات مرتكزة على الأداء السابق.

الوهم الثاني: وهم العلاقة التبادلية والسببية

قد تجمع عاملين علاقة تبادلية، لكننا لا نعرف أيهما السبب وأيها المسبب. فهل يؤدي رضا الموظف - مثلا - إلى مستوى مرتفع من الأداء؟ تشير الأدلة إلى أن العكس هو الصحيح على الأغلب؛ لنجاح الشركة تأثير نافذ في رضا الموظف.

الوهم الثالث: وهم التفسيرات الأحادية

تظهر العديد من الدراسات أن عاملا محددًا - ثقافة قوية تسود الشركة، أو تركيز على الزبون، أو قيادة رشيدة - يؤدي إلى تحسين الأداء. لكن

نظرا لأن كثيرا من هذه العوامل متداخلة إلى حد كبير، فإن تأثير كل منها يكون عادة أقل فاعلية مما تشير إليه الدراسات.

الوهم الرابع: وهم وصل النقاط الرابحة

إذا اصطفينا عددا من الشركات الناجحة، وبحثنا عن القواسم المشتركة بينها، لن نتمكن أبدا من عزل ومعرفة الأسباب المؤدية إلى نجاحها، نظرا لعدم وجود طريقة لمقارنتها مع الشركات الأقل نجاحا.

الوهم الخامس: وهم البحث الدقيق والمفصل والصارم

إذا لم تكن المعطيات جيدة النوعية، فلا يهم كم جمعنا منها أو مدى تطور مناهج البحث التي نتبعها.

الوهم السادس: وهم النجاح الدائم

جميع الشركات المتميزة بمستوى مرتفع من الأداء تنكص وتراجع بمرور السنين. صحيح أن الوعد بمخطط تفصيلي للنجاح الدائم يحظى بالجاذبية والإثارة، لكنه ليس واقعا.

الوهم السابع: وهم الأداء المطلق

أداء الشركات نسبي، لا مطلق. فالشركة يمكن أن تدخل التحسينات على أدائها وتتخلف عن ركب منافسيها في آن معا.

الوهم الثامن: وهم الطرف الخاطئ من العصا

قد يصح القول إن الشركات الناجحة تتبنى استراتيجية على درجة عالية من التركيز، لكن ذلك لا يعني أن الاستراتيجيات العالية التركيز تؤدي غالبا إلى النجاح.

الوهم التاسع: وهم التنظيم المؤسسي بدقة الفيزياء

لا يخضع أداء الشركات للنواميس الطبيعية الثابتة، ولا يمكن توقعه بدقة العلم، على الرغم من رغبتنا في اليقين والنظام.

مقدمة

يتمحور هذا الكتاب حول الأعمال (التجارية) والإدارة، والنجاح والفشل، والعلم وسرد القصص. القصد منه مساعدة المديرين على التفكير بأنفسهم، بدلا من الإصغاء إلى موكب حاشد من خبراء ومستشاري الإدارة والمديرين التنفيذيين المشهورين، حيث يزعم كل منهم ابتكار طرق جديدة وإبداع أفكار سديدة. لنفكر بالكتاب كدليل يرشد المدير المفكر المتأمل لفصل الثمين عن الغث.

بالنسبة لأولئك الذين يريدون كتابا يقدم وعدا بكشف سر النجاح المكنون، أو صيغة للهيمنة على السوق، أو الدرجات السبع لاعتلاء القمة، هنالك بالطبع وفرة من الكتب التي يمكن الاختيار منها. ففي كل سنة، تزعم عشرات من الكتب الجديدة كشف أسرار الشركات الرائدة، بدءا بجنرال إلكتريك، مروراً بتويوتا، وانتهاءً بغوغل. تعلم أسرارها وطبقها على شركتك! هنالك كتب أخرى تروي نبذة عن حياة القادة الذي حققوا نجاحا باهرا في قطاع الأعمال (التجارية)، مثل مايكل ديل، أو جاك ولش، أو ستيف جوبز، أو ريتشارد برانسون. اكتشف ما الذي جعلهم عظماء، واحُدْ حدوهم!

وغيرها بذلك كيف تصبح شخصا مبتكرا مبدعا مفعما بالطاقة والنشاط، أو كيف تصمم إستراتيجية مضادة للفشل، أو تبتكر مؤسسة لا حدود لها، أو تجعل المنافسة لا جدوى منها وغير ذات صلة. هاك الطريقة التي تفهر بها منافسيك!

في الحقيقة، وعلى الرغم من جميع الأسرار والصيغ، والقيادة المزعومة ذاتيا، يظل النجاح في الأعمال التجارية مراوغا كعهده دائما. ومن المرجح أنه أصبح أشد مراوغة عن ذي قبل، وذلك مع المنافسة العالمية المتزايدة والتغيرات التقنية المتسارعة بمعدلات مطردة؛ الأمر الذي قد يفسر سبب خضوعنا لإغراء الوعود بتحقيق الاختراقات والإنجازات، وكشف الأسرار وهتك الحجب، وتقديم حلول سريعة في المقام الأول. إن الظروف اليائسة تدفعنا للبحث عن علاجات سحرية.

ما يحدث هنا ليس مؤامرة يمينية واسعة النطاق، ولا خطة كيدية دبرها اليسار، أو السوول ستريت شارع المال والأعمال في نيويورك، أو مجموعة الجامعات والكليات الثماني (في الساحل الشمالي الشرقي)، بما يخص ذلك. بل هو - في جزء منه - زواج مصلحة. المديرون أشخاص يستغرقهم عملهم، ويتعرضون لضغط هائل من أجل زيادة العائدات، ومضاعفة الأرباح، ورفع حتى عائدات المساهمين. من الطبيعي أن يبحثوا عن أجوبة جاهزة، وعن حلول سريعة ناجعة يمكن أن تعطيهم قصب السبق على منافسيهم. أما مؤلفو كتب التجارة والأعمال - المستشارون، وأساتذة كليات الأعمال، والمعلمون والمرشدون من خبراء الاستراتيجية - فيسعدهم أن يكونوا في الخدمة. الطلب يحفز العرض، والعرض يجد طلبا جاهزا، والحلقة المفرغة مستمرة.

لكن القضية أكبر من مجرد الكسل أو الجشع. إذ يجهد العديد من الباحثين، الحاذقين الماهرين، لتحديد أسباب نجاح الشركات، فإذا وجدوا صعوبة في العثور على أجوبة محددة، فعلينا أن نسأل عن السبب. لماذا يصعب تحديد العوامل التي تؤدي إلى الأداء الجيد إلى هذا الحد؟ لماذا لا نجد حتى

العقول الذكية التي تريد بصدق وأمانة كشف أسرار النجاح، إجابات صحيحة وسديدة، حتى حين تجمع كما هائلا من البيانات والمعطيات حول مئات الشركات على مدى السنوات؟ هل ثمة خطأ في أسلوب طرحنا للسؤال، أو في الطريقة التي نحاول فيها العثور على إجابات، بمنعنا من الفهم الصحيح؟

الفكرة المركزية في هذا الكتاب تؤكد على أن تفكيرنا بالأعمال (التجارية) تشكل بواسطة عدد من الأوهام الخدّاعة. هنالك سوابق مفيدة لاستقصاء وتحري الأوهام في قطاع الأعمال والاقتصاد. فكتاب تشارلز مكاي الكلاسيكي **أوهام شعبية غريبة وجنون الحشود Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds**، يعرض وفقا للتسلسل الزمني حماقات وأخطاء حكم العامة، بدءا بهوس الهولنديين بورود التوليب، وانتهاء بفقاعات المضاربات. بعد ذلك، قام العلماء المتخصصون بعلم النفس المعرفي بتحديد الأحكام المسبقة والمتحيزة التي تؤثر في الطريقة التي يصنع غيرها الأفراد قراراتهم في حالة من عدم اليقين. يتناول كتابنا هذا مجموعة مختلفة من الأوهام، تلك التي تشوه فهمنا لأداء الشركات، وتجعل من الصعب علينا معرفة لماذا نجحت هذه وفشلت تلك. هذه الأخطاء في التفكير تنتشر في معظم ما نقرأه عن الأعمال، في المجالات الرائدة، أو المجالات العلمية المتخصصة، أو كتب الإدارة الرائجة التي تحقق أعلى المبيعات. إنها تعرقل قدرتنا على التفكير بشكل واضح ونقدي حول طبيعة النجاح في عالم الأعمال.

هل السوهم كلمة مبالغه ومغالية في التعبير عما يحدث؟ لا أظن ذلك. يفسر صديقي القديم، ديك ستول، الفارق المميز بين الوهم والوهم الخداعي المضلل بالطريقة التالية: حين يبدو مايكل جوردان معلقا في الهواء دون حراك لجزء من الثانية وهو في طريقه لتسجيل كبسته الشهيرة (سلام دنك)، يعد هذا وهما. عيناك توهمانك. لكن إذا حسبت أن بمقدورك انتعال حذاء رياضي من ماركة نايكوي، ولعب كرة السلة بأسلوب مايكل جوردان، فهذا وهم خداعي. أنت تخدع نفسك. فهذا لن يحدث أبدا. الأوهام التي أصفها في هذا

الكتاب تشابه ذلك قليلا - أو هام تعدك بتحقيق نجاح كاسح إن فعلت هذا الشيء أو غيره، لكنها تعاني من عيوب أساسية، وشروخ جوهرية، وأخطاء بنيوية. في الحقيقة، إن بعض كتب الأعمال التجارية (البيزنس) التي ذاعت وحققَت أعلى المبيعات في السنوات الأخيرة، تحوي أوهاما بالجملة (لا بالمفروق!). فعلى الرغم من جميع مزاعمها بالالتزام بالدقة العلمية، ووصفها المطول للبحوث الموثوقة التي أجرتها بكل عناية، إلا أنها تشتغل عموما على مستوى السرد الروائي. فتقدم حكايات ملهمة نجد فيها الارتياح والرضى، لكنها مؤسسة على ركيزة فكرية مزعجة وآيلة للسقوط. مجرد أوهام خداعة.

قال مارك توين ذات مرة: "افعل الصواب دوما. فهذا سيرضي بعض الناس ويذهل البقية". لكن غرضي مختلف قليلا، فبدلا من أن يرضي ويذهل، أأمل أن يحفز هذا الكتاب نقاشا مفيدا، ويرفع سوية التفكير بالأعمال التجارية. المهم ليس جعل المديرين أشد ذكاء وأكثر حذقا، فعالم الأعمال متحم بالأذكى؛ المتميزين بسرعة البديهة، والضليعين بمفاهيم الإدارة السائدة حاليا. لكن هناك ندرة في المديرين المتميزين بالحكمة والبصيرة - أي بالقدرة على التمييز الحصيف، والتفكير العميق، ومعرفة الصواب من الخطأ. أرغب في أن يساعد الكتاب المديرين ليصبحوا أكثر حكمة، وأكثر حصافة، وأكثر تمتعا بالحس النقدي المتسائل، وأقل عرضة لأخطار الصيغ التبسيطية وعلاجات الحلول السريعة. لماذا يعد ذلك هدفا يستحق السعي من أجله؟ لقد عشت في قلب - أو بالقرب من - عالم الأعمال والتجارة طيلة أكثر من خمس وعشرين سنة، أولا كمدير لإحدى الشركات الأميركية الرائدة، ثم كأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، وقضيت السنوات العشر الأخيرة أستاذا في المعهد الدولي للتطوير الإداري في لوزان (سويسرا). تعاملت يوميا مع المديرين التنفيذيين العاملين في تشكيلة واسعة ومتنوعة من الصناعات والمجالات، وما شاهدته، مرارا وتكرارا، عبارة عن نزعة لدى المديرين وأساتذة الجامعات على حدٍ سواء نحو اعتناق وقبول الإجابات البسيطة، وبعضها ساذج ومغلوط بجلاء لا لبس فيه، والتشبث بالحلول السريعة بدلا من المساءلة والتفكير بأنفسهم.

لكنني أفضل أن تفكر بنفسك بأسلوب نقدي على إبلاغك بما تفكر. ولربما تجد بعض أقسام وفصول الكتاب مستفزة قليلا. لا بأس إن وجدتها كذلك. فأننا أريدك أن تتحدى ما أكتب لا أن تقبله. فمن النماذج التي أحثذيتها هنا نموذج الراحل هيربرت سايمون، أبو الذكاء الاصطناعي، والفائز بجائزة نوبل للاقتصاد عن كتابه حول عملية صنع القرار، والأستاذ في جامعة كارنيجي ميلون منذ أواخر الأربعينيات وحتى وفاته عام 2001. في مذكراته **نماذج في حياتي**، وصف سايمون كيف قادته خدمته في عدد من اللجان الخارجية المعنية بتقصي الحقائق في الستينيات، وهي لجان استنفدت الوقت والمال غالبا، إلى صياغة نظرية السفر، التي تشير إلى ما يلي:

كل ما يمكن أن يتعلمه أميركي عادي، بلغ سن الرشد، في رحلة إلى بلد أجنبي (لا تتجاوز مدتها عاما واحدا)، يمكن تعلمه بسرعة أكبر، وكلفة أرخص، وبصورة أسهل، عبر زيارة مكتبة سان دييغو العامة⁽¹⁾.

ماذا عن الاستجابة وردة الفعل؟ كتب سايمون يقول: "ردة فعل الناس عنيفة تقريبا على نظرية السفر. أنا أحاول أن أشرح بأنها لا تتعلق بمتع ومباهج السفر، بل بكفاءة السفر من أجل التعلم. لا يبدو أنهم يسمعون تفسيري؛ وما يزال الغضب يملكهم. إنهم يؤكدون أنني أسافر كثيرا على ما يبدو، فلم لا يسافر غيري أيضا؟ وبعد أن هدأت حدة غضبهم بما يكفي لفهم النظرية، استمروا في شن الهجوم عليها. يتطلب الأمر وقتا طويلا لتهدئة انفعالهم الحاد بالمنطق؛ لا تنطفئ نيرانه عادة، بل يخمد أوارها مؤقتا. فبرأيهم، لم نجادل بحنوناً؟"

حسنا، أعتقد أن نظرية السفر رائعة، لا لأنني أتفق معها، بل لأنها تجعلني أفكر. تجبرني على أن أسأل: ما هو الغرض الحقيقي لهذه الرحلة؟ أهي للمتعة أم للتعلم؟ فإن كانت للتعلم، ما هو بالضبط ما أحاول تعلمه؟ وما هي أفضل طريقة لتعلمه؟ هل من الأفضل إنفاق المال والوقت على البحث عن المصادر المتوفرة لدي أم الذهاب إلى أقاصي الأرض من أجلها؟ خالف نظرية السفر لو

أردت، فذلك ليس هو جوهر القضية. المهم هو إجبارنا على التساؤل: تحت أي ظرف تصح ومتى تخطئ؛ هذا النوع من التفكير النقدي مفيد على الدوام. معظم كتب الإدارة تطرح سؤالا أساسيا: ما الذي يؤدي إلى المستوى الرفيع من الأداء؟ يبدأ هذا الكتاب بالإجابة عن سؤال مختلف: لماذا يصعب فهم المستوى الرفيع من الأداء إلى هذه الدرجة؟ أما هدي فهو كشف المستور كله وطرح الأسئلة التي لا نثيرها غالبا، والإشارة إلى بعض الأوهام التي تمنعنا من الرؤية الواضحة. معظم فصول الكتاب، من الأول وحتى الثامن، تبين لماذا يخطئ الخبراء؛ من معلمين، ومرشدين، ومستشارين، وأساتذة جامعات، وصحفيين. كما تفضح الأوهام التي تحاصرنا، في الصحافة المتخصصة بالأعمال، والأبحاث الأكاديمية، والكتب التي احتلت قمة لائحة المبيعات مؤخرا. لكن ذلك لا يوصلنا إلا إلى هذا الحد. فماذا بعد أن نبذل الأوهام التي تنتشر في التفكير الشعبي الشائع حول عالم الأعمال؟ الخطوة الثانية التي ينبغي على المدير الحصيف اتخاذها هي التركيز على العوامل التي تدفع وتحفز أداء الشركة مع إدراك الحالة الجوهرية من عدم اليقين التي تكمن في صميم عالم الأعمال. أما الفصلان التاسع والعاشر فيتناولان هذه الأسئلة، مع اقتراح كيف يمكن للمديرين أن يستبدلوا الأوهام بطريقة أكثر حصافة وحكمة لفهم أداء الشركة، طريقة تحترم الاحتمالات. لحسن الحظ، في المشهد اليوم هناك مديرون يمثلون نماذج تحتذى، والفصل الأخير يعرض بضعة توصيفات وجيزة لشخصيات يمكن أن تمثل نماذج لنا.

هل توجد جرة مليئة بالذهب عند نهاية قوس القزح هذا؟ الجواب لا، بالمعنى المعتاد للكلمة. لن تجدوا أي وعود بنتائج مضمونة في سطر من هذه الصفحات. ولا أي توكيد يشدد على أن النجاح متوقع ويأتي حتما إذا تبنيت هذه القواعد الأربع، أو طبقت تلك الخطة بنودها الخمسة، أو التزمت بتلك الخطوات الست. لكنني مقتنع بأن المقاربة الحصيفة الواضحة الرؤية هي طريقة أفضل للتفكير بالإدارة؛ أفضل على أية حال من ذلك النوع من التفكير الذي

يفتقد العمق والترووي ويميز الكثير مما يوجد على رفوف كتب الأعمال التجارية في هذه الأيام.

هنالك حكيم آخر يظهر صوته في هذه الصفحات، إنه عالم الفيزياء ريتشارد فينمان، الذي قال ذات مرة ملاحظاً: "إن العديد من مجالات المعرفة تنزع نحو التفاخر والتباهي، لتجعل الأمور تبدو مركزة وعميقة الغور". فكأما كلما نقصت معرفتنا زادت محاولتنا لزخرفة وتنميق الأشياء بتعابير تبدو معقدة. نحن نفعل ذلك في عدد لا يحصى من المجالات والميادين، من علم الاجتماع، إلى الفلسفة، إلى التاريخ، إلى الاقتصاد؛ وهذا يصدق بالتأكيد على قطاع الأعمال. أظن أن الكتابة الموحشة في الكثير من الكتابات حول الأعمال تبتثق غالباً من رغبة بالتظاهر وكأننا نمتلك جميع الأجوبة، وعدم استعداد للاعتراف بحدود ما نعرفه. لاحظ فينمان، وفي ذهنه فيلسوف متبحر مزهو بنفسه:

ليست الفلسفة التي تثير حنقي، بل التفاخر والتباهي. لو أنهم يضحكون على أنفسهم! لو أنهم يكتفون بالقول: "أعتقد أن الأمر على هذا النحو، لكن لفون ليبزيغ رأي آخر، وقد حاول فيه". لو أنهم يقولون إن هذا أفضل رأي توصلوا إليه⁽²⁾.

حسناً، هذا أفضل رأي توصلت إليه. هذه وجهة نظري.

حواشي المقدمة

(1) نظرية السفر مأخوذة من:

Simon, Herbert A. *Model of My Life*, New York: Basic Books, 1991, pp. 306-307.

(2) انظر:

Feynman, Richard p., *The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman*, London: Penguin Books, 1999, p. 195.

كم هي محدودة معارفنا

كم هي محدودة معارفنا، كم علينا أن نكتشف...
من يابه لتحديد أي كيمياء هذه؟
من يابه، ونحن نتبادل القبل، لمدى نعمة الجهل

أغنية من كلمات كارولين لي، وألحان فيليب سبرنغر (1956).

في كانون الثاني/يناير 2004، بعد موسم عطلات كارثي على نحو خاص، طردت شركة ليغو Lego الدائركية لصنع الدمى مدير عملياتها. لم يشك أحد بضرورة رحيل بول بلوغمان، فالمبيعات الهزيلة في الكرسيس كانت بمثابة القشة التي قصمت ظهر البعير بعد نهاية سنة مريعة؛ حيث انخفضت عائدات ليغو بنسبة 25%، وخسرت 230 مليون دولار، أسوأ خسارة سنوية تتعرض لها في تاريخها. لماذا ساءت الأمور، وأين يكمن الخطأ؟ كبير المديرين التنفيذيين، كيلد كيرك كريستيانسن، حفيد المؤسس، شرح الأمر ببساطة: "ضلّت ليغو سبيلها، وبالغت في التمديد بعيدا عن جذورها، وغالت في الاعتماد على ترويج سلع جانبية، مثل أشكال هاري بوتر، التي أثبتت أنها لا تتمتع بالشعبية هذا الموسم على الرغم من نجاح كتب جي.كي. رولينغ المستمر"⁽¹⁾. إذا ما الحل؟ أعلنت ليغو أنها "ستعود إلى الأساسيات". وتعهد كريستيانسن: "سوف نركز على الربحية، خصوصا الإمكانية الجذابة لمنتجاتنا الأساسية"⁽²⁾.

لا يوجد ما يثير على نحو خاص في قصة كهذه. ففي كل يوم نقرأ عن شركات تبلي بلاء حسنا، فترقي أحد مديريها، وعن أخرى تفشل فتردد من تعدده مسؤولا عن الفشل. اليوم ليغو، وغدا شركة أخرى. وهكذا دواليك.

بالفعل لست مهتما لما يحدث في شركة ليغو، هذا ما كان سيقوله ريك في فيلم كازابلانكا: إن مشكلات مصنع دمي دائركي عائلي الملكية، ليست لها أهمية (في هذا العالم الجنون!). ما يهمني فعلا هو كيف نفسر أداء شركة ليغو، لأن أسلوب تفكيرنا حول ما حدث في الشركة يعد نمطا لطريقة تفكيرنا بنجاح أو فشل عدد لا يحصى من الشركات الأخرى. نحن لا نريد أن تقتصر معرفتنا على الانخفاض الحاد في مبيعات الشركة، بل نريد تفسيراً لما حدث. لا يمكن أن ينحصر السبب في الحظ السيئ؛ إذ لا بد من وجود سبب دفع شركة فخورة بإنجازاتها، واحتلت منتجاتها مكانا ثابتا على رفوف متاجر الدمي في شتى أرجاء العالم، وبقيت مرافقا مخلصا لأجيال من الأطفال في أوقات لهوهم، إلى هذا الأداء الهزيل المفاجئ. إذاً كيف فسرت صحافة المال والأعمال سقوط شركة ليغو؟ ذكرت بضع صحف أن الشركة تضررت بسبب انخفاض سعر الدولار الأميركي مقابل الكرون الدانمركي، مما أدى إلى انخفاض قيمة المبيعات في أميركا الشمالية - التي تمثل نصف إجمالي المبيعات - في حساباتها. لاحظ بعض المراسلين أيضا أن منافسا قويا جديدا، شركة ميغا بلوكس انك Mega Bloks Inc (ومقرها في مونتريال)، كانت تقطع مبيعاتها جزءا من حصة ليغو المهيمنة في السوق. لكن ذلك كله مجرد قضايا جانبية. فالتفسير الرئيس لخسائر ليغو هو أنها ضلت السبيل فابتعدت عن منتجاتها الأساسية، وفقدت الرؤية والصلة بجذورها. هذا ما قاله كبير المديرين التنفيذيين في الشركة، وما ذكرته الصحف، بما فيها فايننشال تايمز، وول ستريت جورنال، واسوشيتد برس، وبلومبرغ نيوز، ونوردك بيزنس ريبورت، ودينيش نيوز دايجست، وبلاستيكس نيوز، إضافة إلى نحو عشر أخرى. اعتمادا على المصدر المعني، تعرض بول بلوغمان للطرد، والفصل، والإقالة، والإزاحة،

والاستبدال، أو مجرد الإعفاء من واجباته. لكن بغض النظر عن الصيغة اللغوية التي استعملت لوصف مغادرته للشركة، لم تختلف المقالات عن بعضها كثيرا. إذ كانت خطيئة ليغو الكبرى "أنها ضلت وابتعدت عن منتجها الأساسي".

لنفكر للحظة بلفظة/ضلّت/. يعرف معجم The American Heritage فعل ضلّ بمعنى هام (على وجهه) فيما وراء الحدود المعينة، وانحرف عن مسار اعتبر صحيحا، وضاع وتاه. يمكن للقذيفة الموجهة أن تنحرف عن مسارها لتصيب هدفا خاطئا، والكلاب التي تشرذم تدعى ضالة. الشركة يمكن أن تضل أيضا إذا ركبت مغامرة حمقاء، أو انحرفت عن مسارها، أو تاهت. على ما يبدو أن هذا ما فعلته ليغو؛ لم تحقق ترويجاَ لمنتجات فرعية (مطورة عن منتجاتها الأساسية)، في حين توجب عليها التركيز على خط منتجاتها الأساسية. فضلت وانحرفت عن مسارها.

قدّم كريس زوك (من مؤسسة باين أند كمبني Bain & Company) في كتابه **ربح من المنتج الأساسي Profit From the Core** (2001)⁽³⁾ الحجّة على أن الشركات كثيرا ما تبلي بلاء حسنا حين تركز على عدد قليل نسبيا من المنتجات لشريحة واضحة من الزبائن. أما عندما تتورط في منتجات تختلف عن منتجاتها الأساسية أو تستهدف مجموعات مختلفة تماما من الزبائن، فكثيرا ما تكون النتائج سلبية. لكن يطرح هنا سؤال مخادع: كيف نحدد بالضبط منتج الشركة الأساسي؟ يحدد زوك ما لا يقل عن ستة أبعاد يمكن عبرها للشركة أن توسع أنشطتها بشكل معقول؛ إلى مناطق جغرافية جديدة وقنوات وشرائح من الزبائن، وخطوات سلسلة القيمة، ونشاطات تجارية، ومنتجات جديدة. ربما يكون أي منها بمثابة خطوة ذكية نحو منتج قريب الشبه بالمنتج الأساسي، ينبثق منه ويجلب النجاح. من الممكن أيضا أن تكون محفوفة بالخطر وتؤدي إلى كارثة. إذاً، كيف نعرف السبيل الذي نسلكه؟ أين ينتهي المنتج الأساسي وأين يبدأ الانحراف عنه؟ بالطبع تسهل معرفة ذلك بعد وقوع المحذور؛ لكن كيف يمكن أن نعرف مسبقا؟

يعيدنا ذلك كله إلى شركة ليغو. لقد ظل أصدقاؤنا في ليغو يفعلون شيئاً واحداً طيلة السنين صنعوا وباعوا مكعبات يشيد بواسطتها الأطفال أشكالاً ونماذج. هذا هو المنتج الأساسي. صنعت ليغو ملايين المكعبات بفضل تقنيات التصنيع الحديثة في مجال التشكيل بقوالب الحقن، حيث أنتجت مكعبات بألوان متعددة، وأشكال وأحجام متنوعة، بحيث يمكن لأيدي الأطفال الصغيرة جمعها وتشكيلها بسهولة. وأمكن للأطفال بناء وتشكيل أي شيء بمكعبات ليغو؛ كان الحدّ الوحيد مخيلتهم. كانت ليغو لا تنتج سوى المكعبات ولا شيء سواها، ففازت بحصة مهيمنة في السوق، وتمتعت بسطوة كبيرة على الموزعين وتجار التجزئة. في هذا المجال، كانت ليغو ملك السوق.

لسوء الحظ، فإن من سره زمن ساءته أزمان في عالم التجارة والأعمال؛ يتغير ما يفضله العملاء، وتتقدم التقنية، ويظهر منافسون جدد. لقد عانى سوق اللعب والدمى التقليدية من كساد وذلك مع انتقال الأطفال إلى الألعاب الإلكترونية باضطراد في عمر مبكر. بحلول التسعينيات، أصبحت المكعبات البلاستيكية منتجا ناضجا، ومضجرا قليلا في عالم ألعاب الفيديو والدمى الإلكترونية. إذا ما أردت ليغو النمو، أو حتى البقاء بالحجم نفسه، توجب عليها تجريب أشياء جديدة، لكن السؤال كان ما هي هذه الأشياء الجديدة. من بين جميع الوسائل التي كان من الممكن أن تجربها، أيها سيكون أكثر منطقية؟ فإذا قررت توسيع نشاطها ليشمل - مثلا - الخدمات المالية، فسوف يكون ذلك انحرافا عن المنتج الأساسي، ولن يفاجئ أحد إذا ما فشلت المغامرة - "هل تحاول شركة الدمى هذه التحول إلى مصرف؟ ما الذي تعرفه عن الصيرفة؟" - كان المدير المسؤول سيزاح عن منصبه دون أدنى تردد. ماذا لو أطلقت ليغو خط إنتاج ملابس للأطفال؟ لا يبدو أن ذلك واضح بما فيه الكفاية، فالشركة تعرف الكثير عن الأطفال، وتفهم المنتجات الاستهلاكية، كما تتمتع بسطوة كبيرة على توزيع التجزئة، لكن ليس في مجال الملابس، حتى الآن على أقل تقدير، ولربما استطاعت النجاح، ولربما فشلت. ماذا عن

الألعاب/الدمى الإلكترونية؟ المسألة فيها نظر؛ لربما أمكن للشركة الاعتماد على خبرتها في الدمى والألعاب، والاستفادة من النمو في سوق ألعاب الفيديو، لم لا؟ في الحقيقة، استطاعت ليغو تطوير ألعاب فيديو على أقراص مدججة وروبوتات مصنوعة من مكعبات تعمل بالكمبيوتر الشخصي. ماذا عن أشكال هاري بوتر؟ دمي صغيرة تتداخل وتتراكب بواسطة أجزاء بلاستيكية صغيرة؟ هذا كله ضمن نشاط ليغو الأساسي. لو كانت أشكال هاري بوتر خارج النشاط الأساسي فعلا، كنا سنتساءل عن مدى اتساع نشاطها الأساسي، وبما أن منتج ليغو الأساسي ينحصر في المكعبات التقليدية، كنا سنتساءل كيف يمكنه توفير فرص كافية للنمو لشركة تبلغ مبيعاتها ملياري دولار.

في الحقيقة، استقدم بلوغمان إلى ليغو من شركة بانغ أند أولوفسن في Bang & Olufsen، وهي شركة دائرية تصنع معدات سمعية عالية الجودة، وتمثل جزء من مهمته في البحث عن فرص جديدة. اعتبر توظيفه في الشركة من الإجراءات الانقلاية المفاجئة، التي غدت من العلامات الدالة على التزام ليغو بالبحث عن سبل جديدة للنمو بعد أن عانت من أول خسارة في تاريخها عام 1998. بدأت ليغو، تحت إرشاده وتوجيهه، بتفريع نشاطها إلى الدمى الإلكترونية والترويج لمنتجات ثانوية، أما الاستجابة الأولية للسوق فكانت جيدة. في ذلك الوقت، لم يزعم أحد أن ليغو تتحرك خارج نطاق نشاطها الأساسي. لكن حين انخفضت المبيعات انخفاضاً شديداً عام 2003، عيل صبر كريستيانسن، وكبح جماح بول بلوغمان: "نحن نتبع منذ مدة استراتيجية تعتمد على النمو عبر التركيز على منتجات جديدة بالكامل. هذه الاستراتيجية لم تعطِ النتائج المتوقعة". هكذا، قررت ليغو عام 2004 العودة إلى النشاط الأساسي والتركيز على الربحية. وهو أمر غريب، لأن نمو الأرباح كان كما هو مفترض هدفاً لم يرغب عن الشركة حين جرت وراء تلك الفرص الجديدة في المقام الأول.

للتخيل أننا نستطيع إعادة عقارب الساعة إلى العام 1999، وأن ليغو قررت التثبيت بالمكنعبات البلاستيكية فقط، وقال المسؤولون فيها: "لا، نحن لسنا مهتمين بإضافة أشكال هاري بوتر (الذي كان أشهر قصة أطفال وأكثرها شعبية في التاريخ، وحصد أول فيلمين سينمائيين عنه 1.2 مليار دولار في شتى أرجاء العالم). ماذا عن عناوين الصحف في السنة التالية؟ لربما تكون على الشكل التالي: "ليغو تطرد مديرها التنفيذي بعد انخفاض المبيعات". والقصة؟ لا بد أن تكون كما يلي: "تثبيت الشركة الدائمية العائلية أكثر من المدة اللازمة بخط منتج ناضج، فتضيع فرص النمو أمام منافسين أكثر ابتكارا وإبداعا". سيعلق المحللون بالقول إن ليغو فشلت في التقدم بجرأة إلى الأمام. فهي تفتقد الرؤية، نظرهما داخلية الوجهة، ومديروها جنباء رعايد أدموا الاستكانة؛ أو ربما متغطرسون متعجرفون.

بالطبع، هناك مغامرات بالخروج من نطاق النشاط الأساسي أصابت قدرا مشهودا من النجاح، فخلال الثمانينيات، قامت شركة جنرال إلكتريك، أكبر شركة صناعية أميركية، وارتبطت مدة طويلة بالمصايح الكهربائية (اللمبات)، والبرادات، ومحركات الطائرات، والمنتجات البلاستيكية، بيع بعض أنشطتها التجارية التقليدية - الأدوات المنزلية وأجهزة التلفزيون - ودخلت بثقل كبير ميدان الخدمات التمويلية؛ التمويل التجاري، وتمويل المستهلك، والتأمين. اليوم، توفر هذه الخدمات المالية أكثر من 40% من عائدات جنرال إلكتريك، وتشكل نسبة مماثلة من أرباحها، التي تقارب ثمانية مليارات دولار، فهل تجاوزت جنرال إلكتريك نطاق نشاطها الأساسي؟ بالتأكيد. لكن لم يطالب أحد برأس مديرها، لأنها نجحت. في الحقيقة، اعتلت قمة اللائحة في استطلاع مجلة فورتنش لأكثر الشركات إثارة للإعجاب في العام 2005، مُخلفة وراءها شركات مثل وال - مارت، وديل، ومايكروسوفت، وتويوتا⁽⁴⁾، كما احتلت المرتبة الثانية في استطلاع صحيفة فايننشال تايمز للعام 2005 لأكثر الشركات احتراما في العالم، بعد أن تراجعت مرتبة واحدة عن

موقع الصدارة الذي احتلته ست سنوات على التوالي⁽⁵⁾، فأين هي الأخطار الكامنة في الانحراف عن النشاط الأساسي؟

في الأسابيع التي أعقبت طرد بلوغمان، أمعنت مجلة براند استراتيجي البريطانية النظر في الاحتمالات التي توفرت لبلوغمان، وعلى شاكلة البقية، ذكرت المجلة أن مشكلات ليغو نجحت عن "التركيز على منتجات جديدة مثل سلسلة حروب النجوم وهاري بوتر، مما أضر بنشاطها التجاري الأساسي". لكنها مضت خطوة أبعد حين سألت عددا من خبراء الصناعة حول ما يجب على شركة ليغو أن تفعله. لربما يتمكن هؤلاء الخبراء - الذين يفترض فيهم معرفة صناعة الألعاب والدمى واللاعبين الرئيسيين فيها - من تقديم نصيحة تقطع الشك باليقين. فقد سئلوا: ماذا يجب على ليغو أن تفعل الآن؟

وهاكم رأي مدير التسويق في هاملي، متجر الألعاب الشهير في لندن: يجب على ليغو ألا تفقد رؤية ما أصبحت تشتهر به؛ المكعبات الملونة الموثوقة. تسويقها مؤثر لكن الشركة بحاجة للاستمرار في التمتع بعامل الإهمار والإدهاش.

وهذه نصيحة محلل متخصص في صناعة الدمى والألعاب:

ضلت ليغو طريقها إلى حد ما في السنوات الأخيرة. فقد نوعت أنشطتها لتشمل عددا من القطاعات، ولم تنجح في ذلك. على ليغو التركيز على ما تنجح فيه وتعود إلى التركيز على الدمى.

وهذا رأي صادر عن خبير آخر في صناعة الدمى:

ينبغي على ليغو أن تذكر ميراثها، وتصغي لزيابئها، وتمتع بروح الابتكار والإبداع، وتركز على القضايا المفتاحية الضرورية للنجاح على المدى الطويل، وتحاول الارتقاء التدريجي، لا الانقلاب والثورة⁽⁶⁾.

إنها مجموعة رائعة من النصائح! فكل واحد من خبراء الصناعة هؤلاء يريدون من ليغو أن تلجأ إلى كلا السبيلين النقيضين: تذكر ميراثها وتركز على ما اشتهرت به من ناحية، وتمتع بروح الابتكار والإبداع، وتحقق عنصر

الإدهاش والإههار، من ناحية ثانية (لنتذكر أن المسعى لتحقيق هذا العنصر كان بالضبط ما حاولته الشركة؛ وانتقدت بعنف لفقدتها رؤية نشاطها الأساسي. أحسب أنه عنصر الإدهاش الخاطيء!). لم يقترح خبير واحد أن تتخذ ليفغو خيارا واضحا وتتبع وجهة محددة؛ فهم جميعا يريدون أن تقتنص الشركة أفضل ما في كل شيء. يمكنك أن تراهن على أن كل واحد من هؤلاء الخبراء سيقول إذا عادت ليفغو إلى تحقيق الأرباح: "أترون، لقد اتبعت ليفغو نصيحتي". أما إن استمرت في معاناة الخسائر المالية، فيمكن أن يقول: "لم تسمع ليفغو نصيحتي". مع أن هؤلاء خبراء متخصصون في هذه الصناعة، ويعرفونها كما هو مفترض أكثر منك.

تيد وليامز، مدافع فريق رد سو كس العظيم، قال ذات مرة إن هناك شيئا واحدا وجده مزعجا، حين يكون الراكضون في القاعدة، ويأتي ضارب الكرة البارح من الفريق الخصم إلى لوحة ضارب الكرة، يدخل المدير إلى الملعب ويقول لرامي الكرة: "لا تمنح ضارب الكرة فرصة رمية جيدة، لكن لا تدعه يصل إلى القاعدة الأولى"، ثم يعود إلى مكانه. هراء! بالطبع هذا ما يريد، إنه يعرف ذلك مسبقا، أما النصيحة المفيدة الوحيدة فهي: "في هذه الحالة، من الأفضل أن تفعل كذا..". أو "في تلك الحالة، يجب أن تفعل هذا..".⁽⁷⁾ لكن على شاكلة المحللين المتخصصين في صناعة الألعاب (مثلا)، يجد مديرو فرق البيسبول أن من الأسهل أن يطلبوا من لاعبيهم استخدام أفضل ما في الطريقتين المتناقضتين في آن معا.

ملاحظة أخيرة حول تجارة الدمى والألعاب، لقد ضاعت وسط عاصفة الصخب، والضجيج، والغضب التي أثرت حول شركة ليفغو حقيقة أن الشركات الأخرى المصنعة للدمى والألعاب كانت تواجه الصعاب أيضا. ففي تموز/يوليو 2004، أعلنت أكبر شركة مصنعة للدمى في الولايات المتحدة، ماتيل Mattel، في حضمّ حقبة من الانتعاش والازدهار بعد عدة سنوات من الانكماش والتراجع، أن مبيعات أشهر منتجاتها، دمية باري، قد انخفضت

بنسبة 13%. لقد انبثق جزء من بلايا باربي من منتج منافس، دمية براتز، التي تنتجها شركة ام جي ايه انترتينمنت، وقيل إنها "أقرب إلى الموضة السائدة، حيث أخذت تستولي على حصة باربي في السوق"⁽⁸⁾. ماذا كانت تخطط شركة ماتيل لإنعاش مبيعات باربي؟ التركيز على نشاطها الأساسي ومنتجها الرئيس؟ لا، بل خططت لمنتج جديد اعتمادا على البرنامج التلفزيوني أمريكيان إيدول، والمنتج المسامر للموضة الذي سمي حمى الموضة. بعد أشهر من توصل لبيعها إلى نتيجة مفادها أن الترويج لمنتجات ثانوية (على حساب النشاط الأساسي) فكرة سيئة تؤدي إلى الفشل، قررت شركة ماتيل تبني تلك المقاربة والخطة السيئة بالضبط.

الانجراف في حالة ديليو. اتش. سميث WH Smith،

والتوسع في حالة نوكيا Nokia

ليست ليغو الشركة الوحيدة التي توجه إليها الانتقادات بسبب الانجراف عن المسار، فهناك ديليو. اتش. سميث، سلسلة متاجر بيع الصحف والمجلات التي تعاني من الصعوبات. لقد بدأت الشركة نشاطها قبل أكثر من مائة سنة في توزيع الصحف في لندن، ومع مرور الزمن انتقلت إلى أكشاك ومتاجر بيع الصحف والمجلات. لا يوجد ما هو غريب في هذه القصة، فقد ذكرت صحيفة نيويورك تايمز ما يلي: "في الثمانينيات بدأت ديليو. اتش. سميث في تنويع أنشطتها فيما وراء بيع الكتب والدوريات، لتضيف الموسيقى، وتجهيزات المكاتب، والقرطاسية، والهدايا، إلى رفوف متاجرها. لكنها بالانجراف بعيدا عن منتجاتها الأساسية، كما قال المحللون، عرضت الشركة نفسها لخطر الانكشاف والضعف أمام المنافسة"⁽⁹⁾. لقد وجدت الشركة نفسها الآن تنافس متاجر السوبر ماركت وغيرها من المتاجر الكبرى، وتلك لعبة خطيرة بلا شك.

نلاحظ كلمة انجراف. وفقا لمجلة تايم لم تقم شركة ديليو. اتش. سميث

بتوسيع أو تنويع نشاطها، بل انجرفت. ويعرف معجم The American Heritage

فعل drifting بما يلي "ينتقل من مكان إلى آخر دون هدف معين"، و"يحملة تيار من الهواء أو الماء"، و"يهيم منحرفا عن مسار محدد أو نقطة معينة؛ أي يضل". ويمكن لطوف أن ينحرف، ويترك لينتقل مع التيارات، وقطعة الخشب التي تطفو وتتقاذفها الأمواج هي قطعة خشب عائمة يجرفها التيار إلى الشاطئ، والشخص الذي يسير دون وجهة أو هدف هو شخص هائم على وجهه (بحرفه الظروف والأحوال) (في بداية فيلم السبعة العظام، جرى التعبير عن المحاربين الذين انقطعت جذورهم - وبالتالي يمكن تجنديهم - من خلال الحوار التالي بين ستيف مكوين ويول براينر. يسأل الأول: "إلى أين؟" فيجيب الثاني: "أهيم على وجهي جنوبا تقريبا، وماذا عنك؟" يرد الأول بلا مبالاة "أهيم على وجهي دون وجهة معينة").

حسنا، من يزعم أن ديليو. اتش. سميث انحرفت على غير هدى؟ من يزعم أن الموسيقى والتجهيزات المكتبية مثال يجسد الانحراف والانحراف عن المسار؟ لماذا ينبغي أن نظن أن الشركة لم يكن لها هدف محدد حين أضافت إلى نشاطها القرطاسية والهدايا؟ لم تدخل مجال النشر (الكتب مثلا). لم تحاول بيع الأغذية الطازجة أو المشروبات. ولم تضيف منتجات تستوجب تفسيرات وشروحا من قبل البائعين، مثل المعدات والأدوات الإلكترونية، أو منتجات قد تشمل إعادةها أو استبدالها بعد البيع. كل ما فعلته أنها أضافت بعض المواد الاستهلاكية التي تباع بسرعة، ووسعت مدى منتجاتها على رفوف متاجرها لا أكثر. أليس هذا ما ينبغي عليها أن تفعله بالضبط؛ تحديد المجالات التجارية القريبة التي تعتمد على قدراتها الموجودة والتي تجذب عملاءها الأساسيين؟ في الحقيقة، تبدو معضلة ديليو. اتش. سميث وكأنها مشكلة كلاسيكية للتوسع النسقي: مع قيام المتاجر ومحال السوبر ماركت الكبرى بتوسيع أنشطتها لتشمل عددا من منتجات شركة ديليو. اتش. سميث، اضطرت الشركة إلى الاختيار بين البقاء في حالة جهود والامتناع عن اتخاذ أي إجراء وبالتالي مواجهة العواقب، وبين الاستجابة عبر توسيع نشاطها. ربما يصح القول إنه

نظرا للظروف السائدة، فإن إضافة الموسيقى والتجهيزات المكتبية مثلت أفضل خطوة بمقدورها اتخاذها. ربما فشلت الشركة في تنفيذ الإجراء الجديد لسبب من الأسباب - إدارة سيئة للمخزون أو ضعف في الإمداد اللوجستي - أو ربما لم تتمكن من مضاهاة القوة الشرائية لوال - مارت وسيفواي. لكن ذلك يختلف تمام الاختلاف عن القول إن الشركة قد انجرفت أو انحرفت عن مسارها.

دعونا نتقدم بسرعة ونرى إن كنا نستطيع العثور على استراتيجية جيدة حين يحدث ذلك. على سبيل المثال، ظلت نوكيا شركة رائدة في مجال الهواتف النقالة منذ منتصف التسعينيات، حيث والفت بين الامتياز التقني، والتصاميم الرشيقة، والعلامة التجارية الذكية من أجل بناء أكبر حصة في السوق العالمية. لكن بحلول العام 2004، بدأت الشركة الفنلندية تشعر بشدة الضغوط بسبب المنافسة القوية، التي أتت معظمها من الشركات الآسيوية المنافسة وما تتمتع به من أفضلية بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج. فقد تعرضت الهواتف النقالة، تلك الأجهزة الذكية الصغيرة الحجم (التي أصبحت تضم الآن كاميرات وروزنامات وحاسبات وأجهزة راديو)، إلى خطر التحول إلى سلعة، وبالتالي خضوع هامش الربح لدى نوكيا للضغوط. ما الذي فعلته نوكيا آنذاك؟ هل ضاعفت تركيزها على النشاط/المنتج الأساسي، وزادت من حجم استثمارها في الهواتف المحمولة؟ لا أبدا. فوفقا لمجلة بيزنس ويك، كانت نوكيا مصممة على "توسيع نشاطها ليشمل أجهزة الألعاب المحمولة، والتصوير (الرقمي بالكمبيوتر)، والموسيقى، وحتى الأنظمة اللاسلكية المعقدة للشركات"⁽¹⁰⁾.

تلك المجالات الجديدة كانت تجتذب وتدعم نموها، وتعد بالحصول على هامش ربح أعلى، لكنها كانت بعيدة كل البعد عن نشاطها الأساسي المتمثل في تصميم وتصنيع الهواتف المحمولة. بل هي أبعد عنه مقارنة ببعد القرطاسية عن نشاط ديليو. اتش. سميث الأساسي، أو دمي هاري بوتر عن نشاط ليغو الأساسي. إذاً، لماذا لم تذكر مجلة بيزنس ويك أن نوكيا ضلت أو انجرفت أو

انحرفت عن مسارها؟ واكتفت بالإشارة إلى أنها توسعت، لأنه في ذلك الوقت، لم يكن أحد يعرف أن نوكيا ستنجح أو ستفشل، وبالتالي اختارت المجلة فعلا حياديا لطيفا؛ توسعت. إضافة إلى أن استراتيجية نوكيا كانت منطقيّة من عدة جوانب؛ كانت تنتقل من نشاط تجاري صعب ينخفض فيه هامش الربح إلى مجالات جديدة تعد بأرباح أعلى. لو استطاعت نوكيا إنجاح هذا التغيير سيحتفي بها الجميع، وتمتدح بسبب استراتيجيتها السديدة وإدارتها الرشيدة. بالطبع، سيقول المراسلون في حالة الفشل إنها أخطأت بالانتقال إلى مجالات لم تكن تعرفها وضلّت، أو انجرفت، أو انحرفت عن مسارها. لربما قرر كبير المديرين التنفيذيين فيها (أو بديله، لو واجه مصير بول بلوغمان نفسه) أن عليه العودة إلى الأنشطة/المنتجات الأساسية، وبذل جهد أكبر مع المنتج الذي أوصلها إلى النجاح والشهرة في المقام الأول؛ الهاتف المحمول. لكن لو قررت نوكيا التثبيت بالهواتف المحمولة بينما تنهار حصتها في السوق وتنخفض هوامش الربح، لقرأنا ربما أن الشركة مستكينة وقانعة، وذات نظرة إلى الداخل، ومحافضة. وسيقال لنا: "لا عجب أن تفشل نوكيا. إذ لم تساير/و لم تستجب للتغير في السوق. لم تتغير بتغير الزمن".

أهم الأسئلة في عالم الأعمال

جميع هذه الروايات حول ليغو، ودبليو. اتش. سميث، ونوكيا مجرد تنويعات على السؤال الأساسي في عالم الأعمال ما الذي يؤدي إلى المستوى المرتفع من الأداء؟ إنه **أهم** الأسئلة كلها في عالم الأعمال، المعادل التجاري/المالي للكأس المقدسة^(*). لماذا تحقق إحدى الشركات نجاحا باهرا، وتحول حَمَلَة أسهمها إلى مليونيرات، بينما تكافح أخرى في مواجهة الصعاب، لتحقق أرباحا متواضعة، دون أن تفوق أو تتألق بشكل مثير، أو حتى تتفادى الفشل الذريع؟ في الحقيقة، من الصعب في معظم الأحيان معرفة السبب الدقيق الذي يجعل شركة تنجح وأخرى تفشل. هل أخطأت ليغو حين أضافت بيع

وترويج منتجات جانبية؟ في ذلك الوقت، بدا القرار منطقيًا ومعقولًا، ولم توصف مبادرات الشركة بأنها خاطئة تفتقد التفكير والتروي إلا لاحقًا، بعد أن ذاب الثلج وبان المرج، أي بعد وقوع المحذور. صحيح أن مغامرة ليغو لم تكن ناجحة، لكن ذلك لا يعني لزوماً أنها أخطأت. هنالك العديد من العوامل الأخرى، من تغير أسعار العملة، إلى أعمال المنافسين، إلى التغييرات المفاجئة التي طرأت على أذواق الزبائن، ربما ساعدت على الفشل الذي أصاب الشركة. إضافة إلى أن نجاح أي بديل آخر يظل من الأمور الغامضة. لكن حين نقرأ كلمة مثل ضلت، يصعب تجاهل نتيجة مفادها أن ليغو قد أخطأت؛ فالكلمة ذاتها تتضمن حكماً بالإدانة، ولو كان لدينا فكرة أفضل عن الوجهة التي ستؤدي إليها السبل الجديدة التي سارت بها نوكيا، لاستخدمنا لفظة أكثر دقة من توسعت؛ أو لربما وصفنا الإدارة بثقة أكبر بأنها تفتقد الحكمة والسداد، أو ذكية أريية. لكننا لم نفعل.

لنفكر مثلاً بشركة التجزئة الصغيرة التي تباع بأسعار مخفضة، وتأسست في بلدة صغيرة في ولاية أركنساس عام 1962. كيف نمت شركة وال - مارت لتصبح أكبر شركة في العالم قاطبة، يبلغ حجم مبيعاتها في اليوم الواحد نحو مليار دولار، وبلغت ضخامتها حد أنها تباع نحو 30% من منتجات شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble، ونحو 25% من جميع حفاظات الأطفال، و20% من المجلات التي تباع في الولايات المتحدة، وبلغت من القوة حدًا مكّنها من فرض الرقابة على المجلات والأقراص المدبجة (CDs) عبر التهديد برفض بيعها في متاجرها؟⁽¹¹⁾ كيف حققت مثل هذا النجاح الكاسح؟ ليس ثمة نقص في النظريات، قد يكمن السبب في استراتيجية أسعار مخفضة كل يوم، أو في الانشغال بما جس التفاصيل دون كلل أو ملل، أو في ثقافة تدفع الموظفين العاديين لبذل أقصى ما لديهم، أو في الاستخدام المتطور لتكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد، أو في مقارنة مباشرة بعيدة عن الجاملات التقليدية تضغط بشدة على الموردين. هل تعد بعض هذه التفسيرات صائبة؟

هل جميعها على صواب؟ أيها الأهم؟ هل ينجح بعضها عند جمعه مع الأخرى فقط؟ بعض التفسيرات، كذلك التي تشير إلى أن وال - مارت تستخدم عامل الحجم الضخم للحصول على أخفض الأسعار/التكاليف، تساعد في تفسير الأداء المتفوق اليوم، لكنها لا تفسر كيف بلغت الشركة هذا الحجم الضخم أصلا. تحظى هذه الأسئلة بالأهمية لأننا إذا أردنا أن نتعلم من وال - مارت، ونستعير بعضا من نجاحها، ونجعلها نموذجا نحتذي في شركائنا، فأى الدروس والعبر نستخلص؟ في الحقيقة، من الصعب التأكد. مثلما كان فرانك سيناترا، رئيس مجلس الإدارة، يقول في إحدى أغنياته: "كم هي محدودة معارفنا، كم علينا أن نكتشف".

بالطبع، نحن نُحجم عن الاعتراف بمدى محدودية ما نعرف. لاحظ العالم المختص بعلم النفس الاجتماعي، إليوت أرونسون أن البشر ليسوا كائنات عقلانية بقدر ما هم كائنات تعقلن الأشياء⁽¹²⁾. نريد تفسيرات، نريد أن يكون العالم من حولنا منطقيا وذا معنى. ربما لا نعرف بالضبط لماذا واجهت ليفو هذه العقبة الكأداء، أو لماذا شهدت ديليو. اتش. سميث تلك الأوقات الصعبة، أو لماذا أبلت وال - مارت هذا البلاء الحسن، لكننا نريد أن نشعر بأننا نعرف ما حدث. نريد الإحساس بالارتياح الذي يوفره التفسير المنطقي المعقول، بحيث يمكننا القول إن هذه الشركة أو تلك ضلت أو انجرفت. لنفكر مثلا بالبورصة، التي تشابه تقلبات الأسعار اليومية فيها، حيث ترتفع إلى الذروة يوما وتهوي إلى الحضيض يوما، الحركة المضطربة لجسيمات اللقاح (غبار الطلع) في جزيئات مائية أو غازية متصادمة. وليس من المقنع كثيرا القول إن حركة البورصة اليوم ناجمة عن قوى عشوائية. استمع في محطة CNBC إلى الخبراء وهم يراقبون المؤشر، ويقولون مفسرين: "مؤشر داو جونز ارتفع قليلا وذلك مع الثقة التي اكتسبها المستثمرون نتيجة زيادة طلبيات المصنع كذا"، أو "انخفض مؤشر داو جونز نقطة مئوية وذلك مع زيادة أرباح المستثمرين"، أو "ارتفع مؤشر داو جونز قليلا مع تجاهل

المستثمرين مشاعر القلق من خطوة البنك الاحتياطي الفيدرالي القادمة فيما يتعلق بمعدلات الفائدة". عليهم أن يقدموا تفسيراً. ولا يمكن لماريا بارتيرومو أن تنظر إلى الكاميرا، وتقول إن مؤشر داو جونز انخفض نصف نقطة بسبب القوى العشوائية والحركة البراونية^(*).

العلم ودراسة الأعمال

لكن كل ما تقدم يثير سؤالاً أكبر وأشمل، لماذا نواجه صعوبة في تحديد العامل الدقيق الذي يدفع أداء الشركة؟ من المؤكد أن السبب لا يكمن في عدم قيامنا بالمحاولة. فالآلاف من الأذكى واللامعين والمجدين في كليات الأعمال ومراكز الأبحاث والمؤسسات الاستشارية، يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم ويبدلون أقصى جهدهم بحثاً عن الإجابات. هنالك كم ضخم من الكتابات. إذاً، لماذا تتختم التفسيرات المتعلقة بأداء الشركات بالكليشيات المتبدلة والعبارات المبالغية بالتبسيط؟

في الحقول المعرفية الأخرى، بدءاً من الطب، مروراً بالكيمياء، وانتهاءً بهندسة الطيران، تبدو المعرفة تسير قداماً دون كلل. ما الذي تشترك فيه هذه الحقول المعرفية؟ باختصار، تتقدم هذه الحقول المعرفية بفضل شكل من الاستقصاء ندعوه العلم. ريتشارد فينمان عرّف العلم ذات مرة بأنه: "منهج لمحاولة الإجابة عن الأسئلة التي يمكن وضعها في صيغة إذا فعلتُ هذا، ما الذي سيحدث؟"⁽¹³⁾. العلم لا يتعلق بالجمال أو الحقيقة أو العدالة أو الحكمة أو الأخلاق. إنه عملي بامتياز. السؤال الذي يطرح في مجال العلم هو، إذا فعلت شيئاً هنا، ما الذي سيحدث هناك؟ إذا طبقت هذا القدر من القوة، أو ذلك المقدار من الحرارة، أو إذا مزجت هذه المواد الكيميائية، ماذا سيحدث؟ ووفقاً لهذا التعريف يعد سؤال: ما الذي يؤدي إلى النمو المربح المستدام؟ سؤالاً علمياً. فهو يستفسر عما سيحدث لعائدات الشركة أو أرباحها أو سعر سهمها إذا اتخذت هذا الإجراء أو ذلك؟

كيف ينبغي أن نجيب عن سؤال علمي؟ شرح فيمان الأمر قائلا:
"الأسلوب التقني، جوهرها، هو جرّب وانظر. ثم جمع كمًا كبيرًا من المعلومات
من مثل هذه التجربة". بكلمات أخرى، قم بإجراء تجارب واجمع المعلومات
بطرق منهجية لاستخلاص القواعد النازمة للظواهر، ويمكن لذلك أن يؤدي
إلى توقعات دقيقة. أعظم ما في العلوم، كالفيزياء والكيمياء، أن بمقدورنا
إجراء تجارب - جرّب وانظر - في أوضاع مصممة بعناية في المختبر بحيث
يمكننا التحكم بالأوضاع، وتعديل المدخلات، ومراقبة النتائج، ثم نستطيع
إصلاح بعض المتغيرات على عجل، وتعديل بعض الأوضاع، والمحاولة مرة
أخرى. يدين التقدم العلمي بفضل كبير إلى صقل التجارب بعناية
وباطراد⁽¹⁴⁾.

لكن ماذا عن ميدان الأعمال، الذي لا يوجد في المختبر، بل في العالم
الفوضوي المعقد حولنا؟ هل تناسب الأسئلة المتعلقة بالأعمال الاستقصاء
العلمي وتكيف معه؟ هل يمكننا ابتكار فرضيات بديلة واختبارها بتجارب
مصممة بعناية، بحيث يمكننا أن ندعم بعض التفسيرات ونرفض أخرى؟ في
العديد من الأمثلة، الجواب هو نعم. العديد من أسئلة قطاع الأعمال التجارية
تناسب التجريب العلمي. تخيل أنك تريد معرفة أين تضع سلعة معينة في متجر
(سوبر ماركت)، أو ما هو تأثير تغير في السعر على كمية المنتج المباعة، أو ما
هو تأثير عملية ترويج خاصة؟ ما الذي يمكنك فعله؟ ببساطة، يمكنك أن تجري
تجارب في متاجر مختلفة ثم تقارن النتائج. يمكنك أن تكتشف ما ينجح في
وضع معين. لو فعلت هذا، ما الذي سيحدث؟ في الحقيقة، إن أي حالة تقريبا
تتميز بكثرة التبادلات المشابهة توفر وضعًا طبيعيًا للتجارب. أحد تفسيرات
نجاح وال - مارت يشير إلى أنها أولى شركات التجزئة التي تستخدم الدقة
العلمية الصارمة في الترويج، ودراسة أنماط الاستهلاك، وفهم النزعات
السلوكية لزبائنهم، ثم تطبق النتائج التي توصلت إليها على كل شيء من إدارة
الإمداد اللوجستي إلى تصميم المتجر. على نحو مشابه، يستخدم بعض أفضل

شركات الإنترنت، مثل Amazon.com و eBay، تقنيات متطورة جدا لمتابعة ما يفضله الزبائن وفهم خياراتهم. مثال آخر تجسده هارا انترتينمنت Harrah's Entertainment، إحدى الشركات الأمريكية الرائدة في مجال المقامرة - الكلمة المهدبة هي اللعب - حيث يزور صالات القمار العائدة لها (كازينوهات) مئات الآلاف من الزبائن كل يوم. حين انضم غاري لوفمان إلى مجلس الإدارة كمدير للتشغيل عام 1998، لم يرَ مجرد صفوف من آلات القمار، وطاولات اللعب، ودواليب الروليت، بل رأى مختبرا مذهلا لإجراء التجارب. وجد أن بطاقة الولاء لهارا (الذهبية) تجمع كمية ضخمة من البيانات والمعطيات عن آلاف الزبائن وما يفضلونه. باستخدام هذه البيانات والمعطيات، تمكنت هارا من إجراء التجارب وتحليل النتائج، ثم إدخال تعديلات لتحسين مستوى رضی الزبائن ورفع معدلات الاحتفاظ بهم. على سبيل المثال، استطاعت الشركة تصميم الشكل الداخلي لصالة اللعب بالمزيج الصحيح من آلات القمار بحيث يستفيد الزبائن والشركة في آن معا. فهل استوفت تجارب لوفمان معيار العلم؟ يمكنك أن تراهن على ذلك. كانت النتائج مؤثرة ارتفعت العائدات والأرباح، بالمقياس المطلق والنسبي مقارنة بالمنافسين. لقد ساعد التفكير العلفي - جرّب وانظر - هارا على تحسين أدائها⁽¹⁵⁾.

لكن ثمة أسئلة وجوانب أخرى في قطاع الأعمال لا تتكيف بسهولة مع هذا النوع من التجريب. لنأخذ مبادرة استراتيجية كبرى مثلا، كإطلاق منتج جديد. شركة كوكا كولا لم تغتتم فرصتين اثنتين سنحتا لإطلاق كوكا كولا الجديدة عام 1985؛ فقد اكتفت بقضمة واحدة من التفاحة وارتكبت خطأ ذريعا. شركة ديملر لم تحاول شراء شركة كرايزلر سوى مرة واحدة، وكان من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، إصلاح الأخطاء. كذلك حدث عند اندماج شركتي أيه أو أل وتايم وورنر؛ وهي عملية اندماج معقدة بين شركتين تسودهما ثقافتان مختلفتان تمام الاختلاف في صناعة تغيير بسرعة. لم يجرِ ستيف

كيس وجيرالسد ليفين أي تجارب. ببساطة، لا يوجد سبيل لإخضاع أسئلة ومسائل كهذه للتجريب (العلمي) الصارم الدقيق. هل تريد أن تعرف أفضل طريقة لإدارة عملية شراء لشركة أخرى؟ لا يمكننا شراء مائة شركة، وإدارة نصفها بأسلوب ونصفها الآخر بأسلوب، ثم مقارنة النتائج. لا يمكننا إجراء هذا النوع من التجارب.

الأسلوب العلمي، وشبه العلمي، وسماعات جوز الهند

إن عجزنا عن فهم التعقيد الكامل لعالم الأعمال من خلال التجارب العلمية وفر الدعم والتشجيع لبعض نقاد كليات الأعمال. فقد انتقد الخبيران المتمرسان بالإدارة، وارن بينيس وجيمس اوتول، في مقالة نشرت في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (2005)، كليات الأعمال بسبب اعتمادها على المنهج العلمي: "هذا النموذج العلمي مؤسس على افتراض خاطئ بأن العمل التجاري فرع معرفي علمي مثله مثل الكيمياء أو الجيولوجيا، بينما هو في الحقيقة مهنة، وليست هذه الكليات سوى معاهد مهنية، أو يجب أن تكون كذلك"⁽¹⁶⁾. يبدو أن الفكرة تشير إلى أنه من الأفضل فهم قطاع الأعمال التجارية كفرع من العلوم الإنسانية، عالم لا ينطبق عليه منطق الاستقصاء العلمي، نظرا لاستحالة فهمه بدقة العلوم الطبيعية. هل هذا صحيح؟ نعم، ولا. قد يصح القول إن الأعمال التجارية لا يمكن دراستها بصرامة الكيمياء أو دقة الجيولوجيا، لكن ذلك لا يعني أن فهمها يعتمد على الحدس والشعور الداخلي. ليس ثمة حاجة لتغير الوجهة والقفز من حدٍّ أقصى إلى مقابله، فهناك فارق كبير بين العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية على الرغم من كل شيء. ربما لا نتمكن من شراء مائة شركة وإجراء تجارب عليها، لكننا نستطيع دراسة عمليات الشراء (الاستيلاء) التي جرت والبحث عن أنماط ونماذج. يمكننا تفحص بعض المتغيرات المفتاحية مثل حجم الشركة، والصناعة/المجال التجاري، وعملية الدمج، ثم رؤية ما يؤدي إلى نتائج أفضل أو أسوأ. تعد هذه

المقاربة - التي تدعى شبه تجريبية - من ثوابت العلوم الطبيعية. قد لا ترتقي أبدا إلى مثال العلوم الطبيعية، لكنها تقترب منه بقدر اقترابنا من تطبيق روح الاستقصاء العلمي على القرارات المفتاحية المتعلقة بالأعمال والنشاط التجاري.

في الحقيقة، هنالك كم كبير من الأبحاث الممتازة في العلوم الاجتماعية تناولت أداء الشركات، سوف أراجع بعضها في الفصول اللاحقة. لكن معظمها، بسبب إجراءاتها بعناية والتوصل إلى نتائجها بحذر وحرص، يميل إلى عدم تقديم دلائل إرشادية واضحة ومحددة للعمل. فلا يوجد ما يغري أو يجذب في قراءة أن لفعل معين تأثيرا قابلا للقياس، لكنه ضئيل في نجاح الشركة. إذا لا يهتم المديرين عادة بالخوض في مناقشة صحة البيانات والمنهج والنماذج الإحصائية والاحتمالات. نحن نفضل التفسيرات المحددة التي تعرض مضامين ومقتضيات واضحة للفعل الإجمالي. نريد تفسير ما حدث لشركة ليغو ولحظوظها بشكل بسيط وسريع ومنطوق معقول يغري بالقبول والافتناع. إننا نرغب في القصص والحكايات.

من المفيد التفريق بين التقارير والقصص. التقرير هو، قبل كل شيء، مسؤول عن تقديم الحقائق كما هي، دون معالجة أو تفسير. فإذا قصد أن يكون وصف ما حدث لشركتي ليغو ودبليو. اتش. سميث بمثابة تقارير - وهي كذلك كما يفترض، نظرا لأن المرسلين هم من كتبها - فإن كلمات مثل ضلت، وانحرفت، وانجرفت تعد إشكالية. أما القصص، من ناحية أخرى، فهي طريقة يحاول غيرها الناس إيجاد معنى ومنطق في حياتهم وتجاربهم في العالم. إن اختبار جودة القصة لا يعتمد على مسؤوليتها عن الحقائق بقدر قدرتها على توفير تفسير مرض ومقنع للأحداث. لا بأس في الأخبار التي تصف ما حدث للشركتين حين تكون على شكل قصص، فيبضع فقرات، يفهم القارئ المشكلة (انخفاض المبيعات والأرباح)، ويحصل على تفسير معقول (الشركة فقدت اتجاهها)، ويتعلم عبرة ودروسا (لا تنحرف ولا تضل، ركز

على النشاط/المنتج الأساسي). خاتمة متقنة مع حل منصف واضح. لم تترك أي خطوط معلقة. الأمر الذي يرضي القراء ويشبع فضولهم.

الآن، لا عيب في القصص، بشرط أن نفهم ما هو معروض أمام أنظارنا. لكن الأشد ضررا هي القصص التي تنزيا بزي العلم. حيث تأخذ شكل العلم وتزعم امتلاك سلطته المرجعية، لكنها تفتقد صرامة ودقة ومنطق العلم الحقيقي. من الأفضل وصفها بشبه علمية⁽¹⁷⁾. لريتشارد فينمان تعبير لا ينسى: العلم الشعائري. وهو يصفه كما يلي:

في منطقة البحار الجنوبية تعيش قبيلة وثنية. خلال الحرب شاهد أفرادها الطائرات وهي تهبط محملة بالعديد من المواد، وأرادوا أن يكرروا ذلك الآن. لذلك شيدوا ما يشبه المهابط، وأشعلوا النيران على جوانبها، وصنعوا كوخا خشبيا ليجلس فيه رجل على أذنيه قطعتان من الخشب على شكل سماعتين - فهذا هو المراقب الجوي! - بينما نتأت من الكوخ قضبان من الخيزران على شكل هوائيات، ثم انتظروا هبوط الطائرات. جهّزوا كل ما هو مطلوب بصورة صحيحة. كان الشكل مثاليا وكاملا. لكن العملية لم تنجح. لم تهبط أي طائرة. لذلك أدعو هذه الطريقة العلم الشعائري. فهي تتبع جميع القواعد والأشكال الظاهرية للاستقصاء العلمي، لكنها تفتقد شيئا جوهريا، لأن الطائرات لم تهبط⁽¹⁸⁾.

هذا لا يعني أن العلم الشعائري ليس له بعض الفوائد. فأفراد القبيلة الذين انتظروا بفارغ الصبر أمام المهابط على جزيرتهم المدارية، وتظاهروا بأنهم من المراقبين الجويين، ووضعوا على آذانهم قشور ثمار جوز الهند لتبدو كسماعات، ربما يستمدون بعض الرضى والقناعة من العملية كلها - العيش على أمل بمستقبل أفضل، التمتع باعتقاد يؤمنون به، والشعور بالاقتراب أكثر من القوى الغيبية. هذا ما حدث - إنها قصة. لكنها لا تعد مفيدة في توقع ما سيحدث.

عالم الأعمال متحم بالعلم الشعائري، بالكتب والمقالات التي تدعي البحث العلمي الدقيق والصارم لكنها ليست سوى حكايات سردية. في

الفصول اللاحقة، سنعاين بعض هذه الأبحاث؛ تلك التي تستوفي معايير العلم لكنها لا ترضي كقصص، وتلك التي تعرض حكايات مدهشة لكن يشتهب فيها كعلم. كما سنرى، فإن بعضاً من أنجح الكتب التي تناولت موضوع الأعمال في السنوات الأخيرة، وتربعت على قمة لوائح أفضل الكتب مبيعا طيلة شهور، وتأزرت بإزار العلم، لم تتجاوز قدرتها التوقعية كثيرا قدرة سماعات جوز الهند على نقل الأصوات إلى تلك الجزيرة المدارية.

حواشي الفصل الأول

Edwin H. Morris & Company. Renewed 1984, EMI Carwin Catalogue Inc. (1)
and Tamir Music. All right reserved. Used by Permission.

(2) انظر :

Clare MacCarty, "Deputy Chief Sacked as Lego Tries to Rebuild," *Financial Times*, January 9, 2004, p. 25.

Zook, Chris, with James Allen, *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Boston: Harvard Business School Press, 2001, p. 74. (3)

(4) انظر :

Hjelt, Paola, "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 14, 2005, pp. 41-45.

Coggan, Philip, "World's Most Respected Companies," *Financial Times, Special Report*, November 18, 2005. (5)

(6) جميع الشواهد التي تتناول ما ينبغي على ليفو أن تفعله مستمدة من:

Doonar, Joanna, "Brand MOT: Lego," *Brand Strategy*, February 10, 2004.

(7) سمعت هذه الحكاية عن تيد وليامز قبل سنوات عديدة، لكنني لم أتمكن من اقتفاء مصدرها الدقيق. ومن المرجح أن استياء تيد كان مركزا على جو كرونين، مدير فريق رد سوكس بين عامي 1935 - 1947. في مقالة بعنوان قذف الكرة من تحت مستوى الكتف في مباريات الدوري، كتب اللاعب السابق الدون اوكر يقول: "في كل مرة أذهب فيها إلى موقع قذف الكرة، كان كرونين يعلمني كيف أرميها: لا تعطه الفرصة، لكن لا تدعه يصل إلى القاعدة الأولى". أرجو من كل من يعرف المصدر الدقيق لتعليق وليامز أن يتصل مشكورا بالمؤلف على عنوان:

phil@the-halo-effect.com

(8) الشواهد المتعلقة بشركة ماتيل ومشكلاتها مع دمية باربي مأخوذة من:

Moore, Angela, "Mattel Earns Rise, but Barbie Sales Sang," Reuters, July, 2004.

(9) انظر :

Clark, Nicola, "Fraying Brand Image at Britain's WH Smith," *International Herald Tribune* April 26, 2004, p. 9.

(10) انظر :

Andy Reinhardt, "Can Nokia Get the Wow Back?," *Business Weekly*, May 31, 2004, pp. 18-21.

(*) كأس، تقول الأسطورة القروسطية إن المسيح (ع) استعملها في العشاء الأخير. ثم أصبحت هدفا للعديد من الحملات الفروسية بحثا عنها. وفيما بعد، أصبح التعبير يشير في دلالاته (في معظم اللغات الأوروبية) إلى شيء عزيز المنال، يكاد يستحيل الحصول عليه. (المترجم)

(11) تبدت قوة وسلطة وال- مارت كرفيب على الذوق الاجتماعي في تشرين الثاني/نوفمبر 2004، حين رفضت بيع كتاب جورج كارلن *When Will Jesus Bring the Pork Chops?* بدعوى أنه لا يهم زبائن وال- مارت. احتل الكتاب المرتبة الثانية على لائحة صحيفة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعا وباع ملايين النسخ. هل الكتاب على درجة كبيرة من الوقاحة؟ أجل. يدنس المقدسات؟ بالتأكيد. لكن هل صحيح أنه لا يثير اهتمام الملايين من زبائن وال- مارت؟ لا نظن ذلك.

(12) انظر:

Eliot Aronson, *The Social Animal*, 5th ed., New York: W. H. Freeman & Company, 1988, p. 119.

(*) نسبة إلى عالم النبات الإنكليزي روبرت براون (1773-1858) الذي كان أول من وصف الحركة (العشوائية للحزبات المجهرية في وسط سائل أو غازي) في حبيبات غبار الطلع. (المترجم)

(13) انظر:

Feynman, 1999, p. 255.

(14) كتب العالم الفيزيائي جون بلات يقول إن التقدم العلمي يبلغ أقصى سرعته حين يتبع منهجا محمدا للتفكير المنطقي: "منهج تراكمي للاستدلال الاستقرائي وفعال إلى حدّ أني أعتقد بأن علينا تسميته *الاستدلال القوي*". أما جوهر الاستدلال فعملية من أربع خطوات: ابتكار الفرضيات البديلة، تصميم التجارب بحيث تعطي نتائج ممكنة بديلة يمكن أن تستثني واحدة أو أكثر من الفرضيات، إجراء التجارب، تكرار العملية بفرضيات صقلت مجددا". انظر:

Platt, John R, "Strong Inference," *Science* 146, no. 3642 (October 1964): 16.

(15) انظر:

Loveman, Gary, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 109-113.

(16) انظر:

Benis, Warren, and James O'Toole, "How Business Schools Lost Their Way," *Harvard Business Review*, May 2005.

(17) استخدم جون بلات مصطلحا مشابها، وقال إن نتائج هذه الجهود "ليست علمية، لكنها مغلصة، ليست نظرية، بل لاهوتية" (1964).

(18) انظر:

Feynman, 1999, p. 209.

- 2 -

قصة سيسكو

أولئك الذين يعيدون كتابة التاريخ يعتقدون على الأرجح - في أجزاء من أذهانهم - أنهم يقحمون الحقائق في الماضي... ويشعرون أن نسختهم هي ما حدث تبعا لمنظورهم، وأن من المبرر إعادة ترتيب السجلات (التاريخ) وفقا لذلك.

جورج أرويل

"تطبيقات على القومية" (1945).

الأمثلة التي رأيناها حتى الآن، فيما يتعلق بشركات ليغو، ودبليو. اتش. سميث، ونوكيا، مستخلصة من مقالات ظهرت في صحافة المال والأعمال، كتبها مراسلون محكومون بمواعيد صارمة وضاغطة، اعتمادا - ربما - على النشرات الدورية التي تصدرها الشركات. ولا عجب أن يتكئ العديد منها على العبارات المبتذلة (الكليشيهات) والجمل المكررة العتيقة. لكن ماذا عن دراسات تتناول شركة واحدة لعدة سنوات؟ إن تفحص شركة على مرّ الزمن يمكن أن يقدم فهما أفضل لأدائها.

من المقاييس الأساسية لأداء الشركات قيمة المساهم، ووفقا لهذا المقياس، تحتل شركة سيسكو سيستمز Cisco Systems أعلى مرتبة في الأداء في جميع الحقب والأوقات. فقد بلغت قيمة سوقية تقدر بمائة مليار دولار بصورة أسرع

من أي شركة أخرى في التاريخ، ومن ثم، ولمدة وجيزة متألفة - استمرت أسبوعين في آذار/مارس 2000 - احتلت سيسكو القمة، متفوقة حتى على مايكروسوفت، كالشركة الأكثر قيمة في العالم، بقيمة بلغت رقما مذهلا: 555 مليار دولار. في السنوات الخمس التالية على تعيينه كبيرا للمديرين التنفيذيين في سيسكو، أشرف جون تشيميرز على زيادة بلغت 450 مليار دولار في قيمة المساهم، أي أكثر من 90 مليارا في السنة - أو مليار دولار كل أربعة أيام، أو 250 مليوناً في كل يوم من أيام السنة، بما فيها الآحاد والعطلات، طيلة خمسة أعوام متتالية. ولاشك بأن ذلك يعد أداء رفيع المستوى.

هل كان ذلك كله مجرد فقاعة؟ صحيح أن سعر سهم سيسكو قد انخفض بشكل حاد في نهاية عام 2000 وزاد انخفاضاً عام 2001، ثم بقي أدنى بكثير من مستويات الذروة طيلة السنتين التاليتين، إلا أن رسملة سوق الشركة ارتفع وذلك مع بداية انتعاش الاقتصاد، وبحلول العام 2005 بلغ 116 مليار دولار، مما جعل سيسكو تحتل المرتبة السابعة عشرة على قائمة الشركات الأكثر قيمة في الولايات المتحدة متجاوزة شركات راسخة شهيرة مثل كوكا كولا وشيفرون تكساكو وديزني⁽¹⁾. وكانت قيمتها أكبر من شركتي 3 أم وأمريكان إكسبريس معا. وتلك إنجازات لن نتوقعها إذا كانت الشركة مجرد كيان موهوم يستخدم الحيل ويعتم على حقيقة الوضع بمعلومات مضللة.

هنالك طريقة أخرى لقياس أداء الشركة تتمثل في تجاهل معايير شارع المال Wall Street والنظر إلى قدرتها على توليد الأرباح بشكل مستدام، فإذا أخذنا هذه المقاربة، نجد أن سيسكو ما زالت تستحق درجات عالية جداً بفضل مبيعاتها المتنامية باستمرار، لتبلغ 24 مليار دولار عام 2005، بينما تولد أيضاً هوامش ربح مرتفعة جداً. وبأي طريقة نظرنا عبرها إلى الشركة، نجد أنها متميزة ومتفوقة في أدائها. فإذا أردنا تفسير الأداء، فإن أفضل سبيل إلى ذلك هو عقد مقارنة مع أكثر الشركات تفوقاً فيه؛ إلا أننا حين لا نستطيع تفسير

نجاح سيسكو سيستمز، فكيف نأمل بتفسير حالات الشركات الأقل تفوقاً؟
لحسن الحظ، تناولت شركة سيسكو عشرات المقالات، ودراسات الحالة،
وكتابان على أقل تقدير. لذلك، دعونا نعاين كيف فسّر المراسلون
الصحفيون، والمديرون، وأساتذة الجامعات نجاح الشركة.

.. كان يا ما كان .. في الوادي ..

منذ البداية، شأهت قصة سيسكو الحكايات الخرافية. ففي كتاب جون
تشميرز وطريقة سيسكو، بدأ الكاتب جون. كي. ووترز الحكاية على
النحو التالي:

أسطورة تأسيس سيسكو سيستمز حكاية كلاسيكية في وادي السيليكون.
فقد التقت ساندر ليرنر وليونارد بوساك في الجامعة، فأوقعهما الحب في
شبابه، وتزوجا. وبعد التخرج، عملا في إدارة شبكات الكمبيوتر في
مركزين مختلفين ومتباعدين ضمن حرم جامعة ستانفورد الذي يمتد على
مساحة 16 ميلا مربعا. تاق الزوجان العاشقان لتبادل الرسائل الرومانسية
عبر البريد الإلكتروني، لكن الشبكات كانت متنافرة ولم تف بالغرض.
أشرفت ساندر على حواسب كلية الأعمال في جامعة ستانفورد، بينما عمل
بوساك على بعد خمسمائة ياردة في مختبر علوم الحاسب⁽²⁾.

أما الحل لمشكلة الشبكات المتنافرة فكان شيئا اسمه موجّه البروتوكولات
المتعددة (multiprotocol router)، الذي مكن الحواسب من تبادل البيانات.
صمم الاثنان الموجّه، وأسسا الشركة، وبقية الحكاية أصبحت معروفة لا داعي
لإعادتها هنا. حسنا، هذه أسطورة؛ القصة التي نقرأها مرارا وتكرارا. وما تزال
صحيحة تقريبا، على حدّ علمي، بعد أكثر من عشرين سنة وعلى بعد مئات
الأميال.

على شاكلة جميع المشاريع التجارية البادئة، بدأت سيسكو العمل في
قبو، وباعت معداتها إلى الأصدقاء والمعارف المحترفين، وما إن قاربت العائدات
مليون دولار، حتى بحث المؤسسان عن ممول، والرجل الذي قال أخيرا:

"أوافق"، كان دونالد فالتين (الممول السابع والسبعون من الذين عرض عليهم المؤسسان المشروع)، الذي استثمر مبلغ 2.5 مليون دولار مقابل تملك ثلث الأسهم وإدارة الشركة. بدأ فالتين بإعطاء الإدارة شخصية احترافية، وعين رجلا صناعيا، جون مورغريديج، كبيرا للمديرين التنفيذيين. نمت المبيعات بسرعة، من 1.5 مليون دولار عام 1987 إلى 28 مليون عام 1989، وفي شباط/فبراير 1990، أدخلت أسهم الشركة السوق. في نهاية اليوم الأول من التعامل، بلغت رسملة السوق للشركة 222 مليون دولار. وخلال السنوات التالية، استمر مورغريديج وفالتين في توجيه وإرشاد الشركة ودفعها قدما، ثم تكرر النمط السائد في وادي السيليكون: ترك المؤسسان الشركة نتيجة الضغوط، فقد انتهى زمامهما.

في العام 1991، حين كانت سيسكو مشروعًا تجاريا صغيرا ومغامرا نسبيا يستهدف تحقيق الأرباح في المستقبل، على شاكلة عشرات المشاريع في وادي السيليكون، عين فالتين ومورغريديج مديرا للمبيعات اسمه جون تشيميرز. معظم التقارير عن سيرته الشخصية تصفه بالطريقة نفسها: متواضع لكن عاقد العزم، أسر الشخصية لكن لا يحب الظهور، بائع شاطر لكن معتدل ومتحفظ. ترعرع ضمن ثقافة موظفي المكاتب (وليس العمال) في أي بي أم ثم انتقل إلى وانغ لابس، وكتاهما شركة كمبيوتر كبيرة عانت من انخفاض حاد في المبيعات. الآن، أصبح تشيميرز جاهزا لنقل نجاحاته إلى شركة أصغر حجما، شركة يستطيع تشكيلها كما يريد.

أتت نقطة التحول بالنسبة إلى سيسكو عام 1993. فمع أن مبيعات المنتج الأساسي، الموجهات، بقيت قوية، إلا أن تشيميرز صمم خطة استراتيجية جديدة. إلى جانب كبير المديرين التنفيذيين، مورغريديج، ومدير قسم التكنولوجيا، اد كوزيل، قرر تشيميرز وضع خط إنتاج عريض والتحول إلى متحجر شامل يوفر كل ما يحتاجه عالم الاتصالات السلكية، للهيمنة على البنية التحتية للإنترنت. لكن بقيت مشكلة واحدة. السوق تنمو بسرعة كبيرة، والتقنيات الجديدة لا يمكن توقعها، ولذلك يستحيل على سيسكو أن

تأمل بالنمو لوحيدها. وبعد أن رسم شبكة مربعات تظهر المدى الكامل للمنتجات، اقترح أن تملأ الشركة الفجوات بشراء شركات صغيرة، وخلال الأسابيع التالية، بحث الشركة عن الشركات الصغيرة المبتدئة، وعن التقنيات الجديدة المتقدمة والمهندسين اللامعين. وسرعان ما عقدت أول صفقة، حيث اشترت شركة كريسنكو كوميونيكيشن، المتخصصة في تبديل الشبكات المحلية، مقابل 97 مليون دولار. كانت الصفقة مجرد فاتح شهية؛ حيث استولت سيسكو على عشرين شركة أخرى خلال السنوات الثلاث التالية.

في العام 1995، تقاعد جون مورغريدج وأصبح جون تشيمبرز كبير المديرين التنفيذيين في الشركة. وتحت توجيهه، تحولت سيسكو بسرعة إلى شركة قوية في الاقتصاد الجديد، واشترت ثلاث عشرة شركة أخرى عام 1996، غالبيتها تقريبا صغيرة الحجم، باستثناء سمكة كبيرة فعلا هي ستراتا كوم المتخصصة في أجهزة نقل الصور المرحلي والمبدلات، التي تضم 1200 موظف لتبلغ عائداتها 400 مليون دولار. ومع هيمنة اقتصاد الإنترنت على كل شيء، وتلقي الدعم من عدد من الشركات التي استولت عليها، بلغت عائدات سيسكو أربعة مليارات دولار عام 1997. الآن، بدأت الشركة تشير الانتباه في الصحف. ففي آذار/مارس 1997، وصفت مقالة في مجلة وايرد شركة سيسكو بتعابير حماسية توثينية، فهي تحتشد "بموظفين لامعين سعداء" يعملون ساعات طويلة لكن "يغرمون بكل دقة منها"، وأضافت مفصلة: "هؤلاء الموظفون يؤدون عملا صعبا، يستغرق ساعات طويلة، ويمكن أن يسبب الإحباط، واليأس، والتعاسة. لكنهم ميكانيكيون على درجة عالية من الكفاءة ومن النمط الخاص والتميز لعصرنا: إنهم يبنون ويضبطون الإنترنت." مع ذلك ثمة أمر غير عادي فيما يتعلق بهذه الشركة: "لا يجد أحد سواهم هذا القدر من المتعة في العمل. ابتسامه هؤلاء لا تفارق وجوههم"، كما علقته المجلة⁽³⁾. بعد شهر، أوردت مجلة بيزنس ويك قصة مثيرة حول سيسكو، حيث دعته "مؤسسة التقنية المتقدمة البارعة"، فهي "ملكة المعدات الشبكية المتوجة، وواحدة من ثلاث شركات تضع أجندة الصناعة: أهمية سيسكو بالنسبة

لتكنولوجيا المعلومات تماثل أهمية مايكروسوفت بالنسبة للبرمجيات وانتل لرقاقات الحاسب"⁽⁴⁾. ماذا عن أسباب هذا النجاح؟ تشرح بيزنس ويك مفسرة إنها تعود إلى أكثر من مجرد تألق وسعادة الموظفين: "بفضل إدارة تميز التي لا تشوبها شائبة على ما يبدو، ومهارته الحاذقة في البيع، وسلسلة صفقات شراء الشركات الأخرى.. انتقلت سيسكو من شركة مغمورة نسبيا إلى قمة التألق والشهرة في عالم الكمبيوتر". بعد أسبوعين اثنين، أدلت مجلة فورتشن بدلها حول شركة سيسكو، حيث امتدحتها مقالة نشرت في أيار/مايو 1997 باعتبارها "القوة العظمى الجديدة في عالم الكمبيوتر". وهي التي "ربما تفوقت - بكل ثقة بالنفس - في ركوب موجة الإنترنت الكاسحة (تسونامي الإنترنت) على أي شركة أخرى، واستطاعت بمناورتها الحاذقة الدخول إلى مجالات جديدة من تقنية الشبكات بصفقات أبرمتها بسرعة البرق لشراء الشركات الأخرى"⁽⁵⁾. لنلاحظ أن الشركة لم تضل أو تنحرف أو تنحرف عن نشاطها الأساسي، بل استطاعت بمناورتها الحاذقة الدخول إلى مجالات جديدة.

ركبت شركة سيسكو ذروة موجة الإنترنت عام 1998. وبلغت العائدات 8.5 مليار دولار، أي تضاعفت ست مرات مقارنة بمستوى عام 1995. ومثلت حصتها نسبة 40% من صناعة معدات شبكات البيانات التي يبلغ حجمها عشرين مليار دولار - موجهات، واصلات مركزية، أجهزة تصنع ما يعرف بتصليح الإنترنت على عجل - إضافة إلى نسبة كاسحة بلغت 80% من سوق أغلى الموجهات وأكثرها تقدما تقنيا⁽⁶⁾. لكن سيسكو ليست مجرد عائدات متنامية، بل شركة رابحة أيضا، ففي وقت كانت فيه حتى أكثر شركات الإنترنت المبتدئة إثارة للإعجاب، مثل أمازون دوت كوم، تعاني من خسائر مالية، بلغ هامش الربح التشغيلي لشركة سيسكو 60%. إذ لم تكن شركة إنترنت لها خطة تجارية، ولم تعتمد في السوق على المظاهر البراقة⁽⁷⁾، ولم تكن تغريبل الإنترنت بحثا عن الذهب، بل كانت تبيع المعاول والرفوش إلى عمال المناجم الذين يصطفون أمامها لشراؤها. وأعجب ذلك شارع المال

(وول ستريت، حيث تتركز المؤسسات المالية الكبرى). فقد كانت سيسكو قوة لا يمكن وقفها، وتجاوزت نوعا ما توقعات شارع المال، ربعا إثر ربع (حيث تعلن نتائج الأداء كل ربع سنة). في تموز/يوليو 1998، ذكرت مجلة وول ستريت جورنال: "من بين جميع معالم السوق الناشطة مؤخرا، لم تحقق سوى قلة قليلة نجاحا مؤثرا كالذي حققته سيسكو سيستمز يوم الجمعة الفائت. فقد شهدت هذه الشركة المصنعة لمعدات شبكات الكمبيوتر رسملة سوقها تتجاوز مائة مليار دولار"⁽⁸⁾. لقد بلغت سيسكو العلامة السحرية بزمناً قياسياً، بعد اثني عشر عاما فقط. بينما تطلب الأمر من شركة مايكروسوفت، البطلة السابقة، عشرين عاما لبلوغ ذلك الحجم. في أيلول/سبتمبر 1998، توجت مجلة فورتن شركة سيسكو باعتبارها الملكة الحقيقية للإنترنت. وكتبت تقول إن تشيميرز: "لم يعط المستثمرين سوى الخلاوة، ليحول أسهم سيسكو إلى أقرب شيء إلى الرهان المضمون في ميدان التقنية"⁽⁹⁾. بحلول ذلك الوقت، اشترت سيسكو تسعا وعشرين شركة. وكانت رغبة تشيميرز في شراء التقنية بدلا من ابتكارها أمرا غير عادي في وادي السيليكون. في حين أن العديد من شركات التقنية المتقدمة اعتبرت شراء التقنية الجديدة علامة تدل على الضعف، إلا أن تشيميرز تبني الرأي المعاكس؛ في الحقيقة، اعتقد أن رفض النظر إلى الخارج جسّد مثالا للتفكير الانعزالي الذي أضرب شركة آي بي أم.

في العام 1999، حققت سيسكو مزيدا من النجاح. وكلما كبرت في الحجم تسارع نموها؛ والعكس صحيح. لكن ما هي الخطوة التالية؟ إلى جانب الموجات والمبدلات، دخلت مجالاً أكبر بكثير، إنه مجال معدات الاتصالات التي يبلغ حجم سوقها 250 مليار دولار سنويا، حيث لم يكن لسييسكو سوى حصة ضئيلة حتى ذلك الحين. كانت المساحة المتاحة للنمو هائلة! وبالطبع، فإن التوسع إلى هذا الجزء من السوق سيضع سيسكو في منافسة مباشرة مع بعض أقوى الشركات: لوسينت، ونورتيل، والكاتيل. هل قلق المحللون من أن سيسكو كانت تضل وتنحرف عن نشاطها الأساسي؟ على الإطلاق، فطالما

أعطت نتائج جيدة، كتب المحللون عن منطقية ومعقولية التنويع. فعلى سبيل المثال علّق جي. بي. مورغان قائلاً: "نوع تشيميرز خط الإنتاج، واستحث المديرين للتركيز بشكل كامل على الزبائن. سيسكو أمام انطلاقة سريعة جداً، فإذا سبقت يستحيل تقريباً اللحاق بها"⁽¹⁰⁾. أضاف المستشار القضائي لكوين سيكيوريتيز: "لقد بدأت للتو"⁽¹¹⁾ العمل مع شركات الهاتف. حيث كانت شركات أم سي آي وولسد كوم وسبرينت، وسويس كوم، وغيرها من شركات الاتصالات الكبرى تخطط جميعاً لشراء منتجات سيسكو.

تفسير نجاح شركة سيسكو

بين عامي 1997 - 2000، تناولت قصة سيسكو مقالات مطولة عديدة في كبريات المجلات الأميركية المتخصصة بقطاع الأعمال. أما السؤال الضمني في هذه القصص فهو: لماذا حققت هذه الشركة بالذات - وليس غيرها - مثل هذا النجاح؟ برزت هنا موضوعات عدة. ففي كل قصة تقريباً، تُسبب الفضل إلى جون تشيميرز، كبير المديرين التنفيذيين في الشركة. العديد من الكتابات التي تناولت سيرته الشخصية ركزت على النقاط ذاتها؛ ولد تشيميرز في تشارلستون (في غرب فيرجينيا) لأبوين طبيين، وتغلب على عسر القراءة والتهجئة ليدخل كلية الحقوق، ثم وجد وظيفة في شركة آي بي أم. شهد تشيميرز تعثر آي بي أم ووانغ نتيجة الفشل في الاستجابة للتغيرات المهمة في التقنية. تذكر تشيميرز قائلاً: "تعلمت من الشركتين أنك إذا لم تكن رائداً وتخلفت عن الركب، فسيدمرون كل ما تعمل من أجله، ويوقعون الفوضى المأساوية في حياة موظفيك، ولا أريد أن أعاني من ذلك مرة أخرى"⁽¹²⁾. القصة ملهمة مثيرة. لن تكرر سيسكو تلك الأخطاء طالما ظل تشيميرز متربعا على قمتها الإدارية، وستبقى شركة تتمتع بالمرونة، والرشاقة، وسرعة الحركة، والتواضع. ستأخذ أفضل العبر من آي بي أم، وتجمعها مع ما يميز الاقتصاد الجديد من دافع محفز، وحماس متقد، ورؤية ثاقبة.

العامل الثاني الذي ذكر مرارا هو مهارة سيسكو المشهودة في شراء الشركات الأخرى. كتبت مجلة فورتشن: "فكروا بسيسكو كمحرك لصفقات شراء الشركات الأخرى، التي تماثل في تخطيطها الذكي ومواءمتها للشركة الموجهات العملاقة التي تبنيتها للتعامل مع الموجات الهائلة في زحمة الإنترنت"⁽¹³⁾. ما الذي جعل سيسكو على هذه الدرجة من المهارة والحدق في عمليات شراء الشركات الأخرى؟ يعود جزء من السبب إلى قدرة سيسكو على اختيار أفضل الشركات لشراؤها. ولم يكن ثمة نقص في المرشحين المحتملين، بدءا بالشركات المبتدئة وصولا إلى الشركات الكبيرة الراسخة الجذور. أوكلت مهمة تحديد الشركات المناسبة إلى العبقرى مايكل أنجلو (مايك) فولبي (33 سنة)، الذي يقال إنه يتمتع بمهارة خاصة في تحديد الشركات المبتدئة في اللحظة المناسبة. ركزت دراسة حالة أجرتها كلية هارفارد للأعمال على استراتيجية شركة سيسكو القائمة على النمو عبر شراء الشركات الأخرى⁽¹⁴⁾. وتوصلت الدراسة إلى أن سيسكو على درجة كبيرة من الانضباط، وتسعى وراء الشركات الصغيرة المتخصصة في المنتجات التي تأخذ مكانها على الفور ضمن ما تعرضه الشركة من منتجات، لكنها تتجنب الشركات غير المناسبة والتي يعد شراؤها مخاطرة كبيرة. فهي لن تشتري شركات كبرى، أو تعمل في مجالات بعيدة عن نشاطها الأساسي، أو تهيمن عليها ثقافة مختلفة جدا. لماذا؟ لأن سيسكو أرادت انتقاء الشركات الصغيرة والمساهمة التي يسهل امتصاصها وضمها، فقبل كل عملية شراء، تجري سيسكو دراسة متعمقة ومستفيضة وشاملة بواسطة فريق متعدد الوظائف يضم ممثلين عن التسويق، والهندسة، والتصنيع. وقيل إن اهتمامه بمواءمة الثقافة يعادل اهتمامه بمواءمة التقنية.

العثور على الشركات المناسبة لشراؤها كان مجرد جزء من القصة، فعمل سيسكو لا يقتصر على عقد الصفقات، بل يشمل دمج الشركات الجديدة بصورة ناجحة حققت نتائج عظيمة. لاحظت مجلة فورتشن أن شركة

سيسكو امتازت في هضم الشركات التي استولت عليها بشكل سلس. فما هي مفاتيح نجاحها؟ أولا، كرّست الشركة فريقا انحصرت مهمته في نقل الشركات المبتدئة من تربتها وإعادة زرعها في تربة الشركة الأكبر⁽¹⁵⁾. لقد ذكرت دراسة الحالة التي أجرتها هارفارد أن سيسكو تتبع بعد إتمام الصفقة عملية دمج منهجية/نظامية لاحقة لشراء الشركة، تشمل توقعات واضحة تبعا لنقاط علام محددة بتسعين ومائة وثمانين يوما. علّقت بالقول: "يعزى نجاح الدمج في جزء كبير منه إلى مقارنة منهجية منظمة تتبناها الشركة تجاه إدارة خيرة موظفي الشركات التي يتم شراؤها"⁽¹⁶⁾. لكن قيل أيضا إن سيسكو تصدى للبعد البشري لعمليات الدمج. فعلى الرغم من كل شيء، لا تكفي شركات التقنية المتقدمة الصغيرة بجلب أصولها أو عملائها فقط؛ فهي تتمتع بالجادبية بسبب موظفيها بشكل رئيس. إن سلاسة عملية الدمج أمر حاسم الأهمية للحفاظ على الموظفين الموهوبين، ويقال إن سيسكو أنجزت عملا رائعا في هذا السياق. فهي تهتم بالجانب اللين من عملية الدمج، وتساعد الموظفين الجدد الذين انضموا إلى الركب، وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من فريق واحد على سبيل المثال، توزيع القبعات التي تحمل اسم الشركة، يساعد على بناء هويتها. في هذا السياق كتبت فورتشن: "حين تمتص سيسكو شركة أخرى وتضمها، تتعهد بعدم إيقاف الموظفين عن العمل؛ ولذلك لا يتجاوز معدل ترك موظفي الشركات التي تستولي عليها سيسكو عبر الاندماج 2.1%، مقارنة بمعدل متوسط في الصناعة يبلغ 20%"⁽¹⁷⁾. أخيرا، تقيم مقارنة شركة سيسكو توازنا صحيحا بين المرونة والانضباط. في حين أن كل عملية شراء تعد فريدة وتتطلب تعديلا خاصا لتناسب الشركة، إلا أن هناك العديد من الخطوات الإجبارية، تشمل دمج أنظمة المعلومات وتبني أساليب التصنيع⁽¹⁸⁾. في حين أن الشركات لا تلجأ كثيرا إلى عمليات الشراء والدمج، وتوجب عليها تعلم دروس صعبة في كل مرة تقدم فيها على ذلك، فإن سيسكو جعلت من شراء الشركات الأخرى علما تزلعت منه. في العام 1999، احتلت سيسكو المرتبة الأولى في أعقاب استفتاء لآراء الزبائن حول سياسات

الدمج/الشراء الناجحة، أجرتة مؤسسة بيست براكتيسيز الاستشارية (في تشابيل هيل بولاية كارولينا الشمالية)⁽¹⁹⁾.

مع ارتفاع حظوظ شركة سيسكو في أواخر التسعينيات، أُلّف أستاذان في كلية هارفارد للأعمال، هما تشارلز أوريلي وجيفري بيفير، كتابا بعنوان: القيمة الخفية: كيف تحقق الشركات الكبرى نتائج استثنائية بموظفين عاديين. تضمن الكتاب فصلا عن سيسكو، التي تجسد برأي المؤلفين نموذجا مثاليا لإدارة الموظفين. روى المؤلفان على مدى بضع صفحات تاريخ الشركة، وناقشا استراتيجيتها، وعرضا سيرة شخصية معيارية لجون تشيمبرز، البائع الشاطر، المتفوق المتواضع، ولكنه غرب فيرجينيا التي تميزه. أشارا إلى إدارة سيسكو لعمليات شراء الشركات الأخرى، ولاحظا قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب. لكن لا يبدو أن أي من هذه العوامل يعد كافيا لتفسير نجاح شركة سيسكو المشهود الخارق للعادة. كتب المؤلفان: "لذلك، يبقى السؤال ما هو السبب المفسر لأفضلية سيسكو التنافسية؟" والجواب: "فكرٌ بالمسألة استقرائيا" حسبما يؤكّدان. فإذا كانت سيسكو أكثر نجاحا من الشركات الأخرى، فلا بد أن يعني ذلك أنها "أكثر مهارة وبراعة من منافسيها في تزويد الزبائن بما يريدون من تقنية ومعدات". وهذا يعني أمرين اثنين: آمنت سيسكو إيماننا راسخا بعدم تبني تكنولوجيا متزمتة خاصة بها، وبالإصغاء بعناية للزبون. وفقا للمؤلفين، فإن هذا ما تفوقت فيه الشركة؛ ليس لها تكنولوجيا خاصة بها لكنها أصغت بكل انتباه للزبائن، وراقبت وجهة السوق، ثم اكتسبت التكنولوجيا الضرورية، واحتفظت بالموظفين الذين طوروها. في التحليل الأخير، يرتبط مفتاح نجاح سيسكو ارتباطا وثيقا بقدرتها على الاستفادة من موهبة وطاقة قوتها العاملة⁽²⁰⁾.

سيسكو في خضم الموج العارم

قفز مؤشر ناسداك في الشهر الأخير من العام 1999، وبعد فترة توقف قصيرة في أعقاب رأس السنة، تجاوز الأربعة آلاف نقطة، ثم لامس الخمسة

آلاف. وفي 27 آذار/مارس 2000، بلغت رسملة السوق لشركة سيسكو 555 مليار دولار، متفوقة في ذلك على مايكروسوفت كأكثر شركة قيمة في العالم بأسره. وفي نيسان/أبريل، بدأ مؤشر ناسداك يتراجع، وبحلول شهر أيار/مايو انخفضت قيمة أسهم سيسكو 20% (من السعر الذي بلغته في الأوج وهو 80 دولارا). نحن اليوم نرى ذلك كله بمثابة الهزة الارتجاجية الأولى قبل أن يتداعى البيت الكرتوني، لكن العديد من المراقبين اعتبروا ما حصل مجرد تراخٍ في أسهم التكنولوجيا بحاجة إلى التصحيح، وتوقف مؤقت قبل معاودة الارتفاع. في الحقيقة، اعتقد بعضهم أن أسهم سيسكو تبدو أكثر جاذبية عن ذي قبل. وفي أيار/مايو 2000، احتلت قصة سيسكو وكبير مديريها التنفيذيين موضوع الغلاف في مجلة فورتشن. أما العنوان فكان: "هل يعد جون تشيميرز أفضل مدير تنفيذي في العالم؟ وهل فات أوان شراء أسهمه؟" داخل العدد مقالة من ست صفحات مدعمة بالصور والرسوم البيانية، اعتمدت على مقابلات شخصية مسهبة وزيارات ميدانية (بما فيها زيارة مدهنة إلى مزرعتي اثنين من كبار المديرين التنفيذيين). كتبت فورتشن: "لا بد من اعتبار سيسكو تحت إدارة جون تشيميرز، واحدة من أبرز الشركات في أميركا وأكثرها تميزا، مثلها مثل انتيل، وال - مارت، وجنرال موتورز". قصة مادحة تفوق الخيال، ومبالغة مفرطة في التضليل الدعائي.

لكن ما هي الأسباب التي عزتها مجلة فورتشن لنجاح شركة سيسكو؟ الموضوع الأساسي ذاته جرى التركيز عليه مرة أخرى. امتدحت الشركة بسبب التركيز الشديد على الزبون. وكما كتبت المجلة: "ببساطة، لم تبلغ أي شبكة أخرى من قبل هذه الدرجة التي بلغتتها سيسكو في التركيز على الزبائن منذ يومها الأول". واستشهدت بالرأسمالي المغامر جون دور الذي وافقها الرأي: "هذا هو التركيز على الزبائن، فجون تشيميرز هو أكثر إنسان يركز على الزبون ستقابه في حياتك". وعلق تشيميرز نفسه: "حين يتعلق الأمر بزبائننا، نحن نفعل كل ما يمكن للفوز بهم". الموضوع الثاني كان شراء

الشركات الأخرى ودمجها. كتبت فورتشن في هذا السياق: "سيسكو ابتكرت علم شراء الشركات"، ملاحظة أن "قدرتها على دمج الشركات التي استولت عليها تعد أسطورية". الموضوع الثالث هو الثقافة الخاصة السائدة في الشركة، التي والفت بين التمكين الشخصي والانضباط. فقد قال مدير في شركة منافسة في وادي السيليكون: "عليك أن تفهم أن تمكين المديرين هناك يتم بطريقة لا توجد في أوراكل أو صن أو اتش بي، أو انتيل". لكن سيسكو تمتدح أيضا بسبب ثقافة الانضباط وهاجس تخفيض التكاليف: "يدير جون والمدير المالي لاري كارتر شركة تخضع لنظام صارم. الأمر لا يصدق"، حسبما يقول أحد المديرين. مكاتب الشركة بسيطة ومتقشفة، لا يسافر أحد إلا بالدرجة السياحية، ولا يتمتع أحد، خصوصا كبار المديرين، بفوائد أو مكاسب تساعد على التباهي. رابعا، لكن ليس أخيرا، جون تشيميرز. فمعظم الفضل في نجاح الشركة نسب إلى كبير مديريها التنفيذيين. لربما يكون جيف بيزوس مدير أمازون دوت كوم شخصية العام 1999 تبعا لمجلة تايم، لكن وفقا لمجلة فورتشن فإن أفضل مدير تنفيذي في عصر المعلومات هو جون تشيميرز.

بالنسبة لأسهم شركة سيسكو، أشارت فورتشن إلى أن نمو الشركة يعادل ضعفي المعدل السنوي لشركة جنرال موتورز البالغ 15%. فإذا امتلكت أسهما في شركة واحدة فقط، فمن الأفضل أن تكون سيسكو، حسبما كتبت المجلة في أيار/مايو 2000⁽²¹⁾. وبدت تلك النصيحة مبررة لفترة من الزمن. فقد استقر مؤشر ناسداك خلال صيف عام 2000، وبحلول شهر تشرين الأول/أكتوبر، حين أعلنت فورتشن نتائج استفتاءها السنوي حول أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم⁽²²⁾، احتلت سيسكو المرتبة الثانية بعد جنرال إلكتريك؛ أنجح شركة متنوعة في العالم، بقيادة مديرها الأسطوري جاك ولش. إذاً، كانت سيسكو مترتبة على القمة، بعد أن حققت نجاحا باهرا، وتبنت توجهها مركزا بصورة مدهشة على الزبون، إضافة إلى ثقافة رائعة

وبراعة لا تضاهى في عمليات شراء الشركات الأخرى. أما السؤال الوحيد على حدّ تعبير مجلة فورتن (أيار/مايو 2000) فكان: هل فات الأوان لشراء أسهم سيسكو؟

تبيّن أن الجواب: نعم.

مجلة فورتن تغير رأيها

بدأت أسهم التقنية بالانخفاض في أيلول/سبتمبر، ثم انهارت بسرعة في تشرين الأول/أكتوبر. بحلول تشرين الثاني/نوفمبر وصل سعر سهم سيسكو إلى خمسين دولارا في خضم حالة من الانهيار التام. أما مضامين ذلك بالنسبة للشركة فلم تفت على المراسلين الأكثر ذكاء وفطنة. فعلى سبيل المثال، لاحظ سكوت ثورم في وول ستريت جورنال أنه "على المحك الآن عشرات المليارات من الدولارات من القيمة السوقية لأسهم سيسكو، التي تبلغ 393 مليارا. ولأن الشركة تعتمد على أسهمها لاجتذاب الموظفين والاحتفاظ بهم، إضافة إلى اكتساب التقنية الواعدة، فإن السهم الضعيف يمكن أن يعرقل أنشطتها التجارية. ومع ركود أسعار الأسهم في الشهر الحالية، ارتفع معدل الاستنزاف، وذلك مع سعي بعض الموظفين للحصول على فرص أفضل"⁽²³⁾. بحلول نهاية العام 2000، انخفض سعر سهم الشركة إلى 38 دولارا، أي أقل من نصف سعر الذروة الذي بلغه. لكن جون تشيميرز بقي متشبثا برأيه بأن الأسعار سترتفع، معلنا أن الانخفاض عبارة عن فرصة لتوسيع حصة السوق، واستمر في طلب المزيد من المخزون. لكن الأمور كانت مختلفة هذه المرة. فقد انخفضت الطلبات، وتأخر إنجازها، وفي نيسان/أبريل من العام 2001 أعلنت سيسكو أن لديها مخزونا كاسدا من السلع (تبلغ قيمته رقما مذهلا هو 2.2 مليار دولار)، واعترفت في نهاية المطاف بأنها أخطأت تماما في قراءة طلب العملاء. ثم أجبر تشيميرز على اللجوء إلى السبيل الذي كان يخشاه: تسريح آلاف الموظفين. في نيسان/أبريل من العام 2001، أي بعد

مرور سنة واحدة على وصول سعر سهم سيسكو إلى الذروة (80 دولاراً)، بلغ السعر الحضيض عند 14 دولاراً. وخفضت أكثر من 400 مليار دولار من رسملة السوق بخلاف اثني عشر شهراً. ولم يعد شراء شركات أخرى أمراً غير وارد فقط، بل لا معنى له، ولا جدوى منه أيضاً.

في أيار/مايو 2001، أي بعد مرور سنة واحدة تقريباً على بلوغ قيمة سهم سيسكو ذروته، كتبت فورتشن قصة مختلفة تماماً عن الشركة. أما العنوان فكان: "سيسكو تحطم حكايتها الخرافية":

في الطريق إلى بلوغ قيمة سوقية للأسهم تقدر بنصف تريليون دولار، بدا كل شيء يتعلق بسيسكو مثالياً. فلديها مدير تنفيذي كامل الأوصاف، وكان عقدها في أي يوم أن تغلق دفاترها، وتقدم توقعات مالية مثالية حول مستقبل السوق. لقد حققت نجاحات ساحقة في عمليات شراء الشركات الأخرى، وتمثلت تقنياتها بمهارة كبيرة وثقة عظيمة بالنفس. كانت رائدة الاقتصاد الجديد، تباع المعدات إلى شركات عالم الاتصالات الجديد التي تستخدمها عوضاً عن تقنيات العالم القديم وتجعل مورديه خارج العصر وخارج السياق.

خلال السنة الماضية، ثبت زيف كل سمة وميزة من هذه السمات والميزات⁽²⁴⁾.

ووفقاً للمجلة، لم يقتصر الأمر على التهويل والمبالغة في قدرة الشركة، بل كان زيفاً وخداعاً. ولم تكن مشكلاتها خارجية فقط؛ فقاعة انفجرت وطلبات تراجعت بشكل أسرع مما توقع به أحد. فاعتماداً على "عشرات الأحاديث مع العملاء، ومديري الشركة السابقين والحاليين، والمنافسين، والموردين، تبين أن سيسكو هي التي ورطت نفسها في حالة الفوضى والفشل".

ماذا عن أقصى درجات التركيز على الزبون؟ ذكرت فورتشن الآن أن الشركة "أبدت موقفاً ارتجالياً تجاه الزبائن المحتملين". وكانت أساليب البيع التي تتبعها مزعجة، كما عملت على استعداد المنافسين. ماذا عن قدرتها الأسطورية

على التوقع؟ غدت الآن بائسة. "لقد وقّعت عقوداً طويلة الأجل مع الموردين في الوقت غير المناسب". ماذا بشأن مهاراتها في الابتكار والإبداع؟ تبين الآن أن "عددًا من منتجاتها لم يكن على درجة عالية من الجودة". لم تنجُ أي ميزة من الهجوم: "شراء الشركات، التوقع باتجاهات السوق، التقنية، وحتى الإدارة العليا؛ أسهمت كلها في إخفاق سيسكو خلال السنة الماضية". ما الذي أدى إلى ارتكاب مثل هذه الأخطاء؟ كمنت في صميم هذه المشكلات الغطرسية التي جلبها النجاح. لاحظت المحلة أن الشركة كانت "ترتع في ثقافة الثقة"، وأن مغامرتها في دخول مجال منتجات وسائل الاتصالات كانت دليلاً يثبت "تفاخرها وزهوها"، وأنها "بالغت في العناد وغالت في الثقة بالنفس"، وأن "هذه المبالغة في الثقة قاربت حدّ السذاجة". التكبر والتجبر قبل السقوط، موضوع قديم قدّم الإغريق. صحيح أن شركات أخرى تعثرت وكبت، لكن "كبات سيسكو مثيرة لأن تشيميرز روج للشركة باعتبارها سلالة جديدة من الشركات الكبرى؛ أسرع، وأذكى، وأقدر على المنافسة بالتأكيد". بالطبع، كانت هذه المزاعم كلها أكثر مراوغة وخداعاً لأن تشيميرز لم يكن من ادعائها، بل زملاء الصحفي في مجلة فورتشن.

لم تكن مجلة بيزنس ويك أقل سرعة في تغيير قصتها. ففي آب/أغسطس من العام 2001، ذكرت في مقالة بعنوان "دروس وعبر إدارية من الانهيار":

قبل سنة واحدة فقط، كانت شركة سيسكو سيستمز تمتدح على نطاق واسع باعتبارها المثال النموذجي المتألق للاقتصاد الجديد. فقد عد الخبراء والعارفون المخبون سيسكو نموذجاً سابقاً للتنظيم المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، حيث تربط تكنولوجيا المعلومات الموردين والزبائن بطرق تسمح للشركة بالاستجابة السريعة لكل تغير بسيط يطرأ على السوق.

استطاعت سيسكو تسطيح البنية الهرمية للشركات وجعلها أفقية، وتصنيع المنتجات ذات الكثافة الرأسمالية بواسطة شركات أخرى، وتشكيل تحالفات استراتيجية مع الموردين كان من المفترض أن تصرف المخزون برمته تقريباً. أما أنظمة المعلومات المتطورة فقد أعطت المديرين بيانات ومعطيات واقعية،

ما أتاح لهم اكتشاف أوهى تغيير يطرأ على أوضاع السوق الراهنة وتوقع الاتجاهات المستقبلية بدقة. فإذا امتلك أحد الرؤى المميزة للحقبة الرقمية الجديدة، فمن المفترض أن يكون جون تشيمبرز، كبير المديرين التنفيذيين في سيسكو.

يا للهول! لقد أظهر انهيار شركة سيسكو بهذه السرعة المفاجئة والمدة القصيرة - الذي دلّت عليه صدمة كساد مخزون بقيمة 2.2 مليار دولار - أنها معرضة لأخطار التباطؤ الاقتصادي مثلها مثل أي شركة أخرى⁽²⁵⁾.

المجلتان اللتان اندفعتا إلى امتداح شركة سيسكو قبل عام بالضبط - ملكة الإنترنت، أفضل مدير تنفيذي في العالم، على قدم المساواة مع جنرال إلكتريك ومايكروسوفت - تتسابقان الآن على توجيه الانتقادات لها. في كانون الثاني/يناير من العام 2002، نشرت بيزنس ويك فضيحة أخرى، دعته "سيسكو وراء الخداع والتضليل":

هنالك كم كبير من الأساطير التي رافقت كل ما هو متعلق بشركة سيسكو. ففي ذروة حمى الإنترنت، اعتبرت التجسيد الحي للعصر، وحين تعلق الأمر بالشركة، بدا كل شيء أسرع وأكبر وأفضل. مبيعاتها لا تُجارى وأرباحها لا تضاهى. كان حجم مبيعات معداتها المتطورة على الإنترنت يفوق مبيعات أي شركة أخرى وهي تندفع لتلبية طلب لا يهدأ ولا يشبع كما بدا آنذاك. كان بمقدورها إغلاق دفاترها في أي يوم، بفضل أنظمة المعلومات القوية التي تمتلكها. وظلت طيلة 43 ربحاً متتالياً (من السنين) تلي أو تتجاوز توقعات شارع المال المتعطش لمزيد من المكاسب والأرباح. وبدت لوهلة الشركة الأكثر قيمة على وجه الأرض⁽²⁶⁾.

جرى التصدي لجميع الموضوعات الرئيسية. تركيز الشركة على الزبون، ثقافتها، قدرتها على إدارة عمليات شراء الشركات الأخرى، قيادتها الرشيدة. لكن تبين الآن أن الشركة مقصورة في كل مجال. بالطبع، من الممكن أن تكون الشركة قد تغيرت، وربما يولد النجاح الرضى والقناعة والقبول. ويمكن للنمو السريع أن يؤدي إلى صعوبات تعترض الحفاظ على السيطرة والتحكم. بعض الشركات تستخف فعلاً بعملائها.. الخ. لكن لم نجد أحداً يشير إلى ذلك. لم

يقبل أحد إن الشركة قد تغيرت بين عامي 2000 - 2001. الآن فقط، بعد وقوع المحذور، توصف الشركة من منظور مختلف؛ شركة فاشلة هزيلة الأداء.

ربيع شركة سيسكو

لكن فصول قصة سيسكو لم تنته هنا. أولاً، الطريجة، ثم نقيضها، ثم الجمعية (الجامعة بين النقيضين، وفقاً للجدل الهيجلي). بعد حرّ الصيف، يأتي قرّ الشتاء؛ لتعقبه تباشير الربيع.

طيلة السنتين التاليتين (2001 - 2003)، حين بقي قطاع التقنية في حالة ركود، تشبث تشيمبرز وزملاؤه بموقفهم، وأصرّوا على أن الشركة ستخرج من المأزق أقوى مما كانت. أتى الانتعاش بطيئاً، لكن بحلول العام 2003، ظهرت دلالات واضحة على تحسن ملموس في قطاع التقنية المتقدمة، وبدأت الشركة تكسب النقاط وتزيد مبيعاتها. في تشرين الثاني/نوفمبر 2003، ومع تحسن المبيعات، وضعت مجلة بيزنس ويك صورة تشيمبرز على الغلاف، وتحتها عنوان عريض: عودة سيسكو⁽²⁷⁾. أما القصة فكانت جذابة ساحرة، لا بسبب ما أشارت إليه من أن ما فعلته الشركة عام 2003 كان صائباً، بل لتناولها جميع الخطوات التي قيل إن الشركة أخطأت فيها عام 2000.

كانت شركة سيسكو تُمتدح سابقاً على امتيازها التنظيمي، وانضباطها، وتنسيقها. أما الآن فقد ذكرت مجلة بيزنس ويك أن الشركة خرجت في الحقيقة عن زمام السيطرة، وخضعت لثقافة الغرب الضاري، واعتادت "العمل والتشغيل وكأنها عصابة من القبائل التكنولوجية المستقلة. حيث أمكن لكل وحدة (قبيلة!) اختيار ما تشاء من الموردين والمصنعين". إذ "اشتهرت [الشركة] بثقافة تركز على اللحظة الراهنة دون النظر إلى المستقبل، وبقلة التخطيط المنسق". عوضاً عن ذلك "اتبع المهندسون وحي تفكيرهم الغريب مهما كانت النتيجة". واتصفت الشركة "بالفوضى التي أتت مع المسعى لتحقيق النمو مهما كان الثمن"، و"انشغل الموظفون بهاجس تلقي الطلبات

والاستفادة من أسعار الأسهم التفضيلية إلى حدّ جعلهم يهملون الكفاءة، وتخفيض النفقات، والعمل الجماعي كفريق". لقد كانت مساعي المهندسين المتنافرة عبارة عن "خلطة مشوشة من مشاريع التطوير المتداخلة". لا يشابه هذا الوصف لصورة الشركة الفوضوية التي تعاني من احتلال النظام، ذلك الذي قرأناه عام 2000، لكن ذلك لا يهم، لأن جميع هذه المشكلات حدثت في الماضي، أما الآن، في العام 2003، فقد أصبحت الشركة "أكثر انضباطا وتماسكا". يجب أن نشعر بالارتياح لتحسن أحوال سيسكو؛ على الأقل إلى أن نذكر أن الانضباط والتماسك ينتميان إلى مجموعة الكلمات ذاتها التي استخدمت في وصف شركة سيسكو بين عامي 1997 - 2000!

ماذا عن الزبائن؟ لاحظ أوريلي وبيفير، الأستاذان في جامعة ستانفورد، أن الإصغاء بانتباه وعناية إلى الزبائن مثل السبب الرئيس وراء نجاح شركة سيسكو، وكانت مجلة فورتشن قد وصفت التركيز على الزبون بأنه أول مواطن القوة في شركة سيسكو. الآن تذكر مجلة بيزنس ويك أن الشركة، حتى في ذروة نجاحها عام 2002، قد تجاهلت زبائنها. قال تشيميرز نفسه إن الشركة ربما نسيت واحدة من قواعدها الرئيسة: الإصغاء إلى الزبون. حسنا، ماذا عن عمليات شراء الشركات الأخرى، التي جرى الاستشهاد بها مرارا وتكرارا بوصفها سببا مفتاحيا لنجاح الشركة؟ نرجو المَعذرة، كما تكتب بيزنس ويك، إذ لم تتميز سيسكو أبدا في شراء الشركات: "ظلت سيسكو منذ أمد بعيد مشتريا لهما وعشوائيا، حتى للشركات المبتدئة التي لم تثبت قدرتها على تحقيق الأرباح". بدلا من اتباع استراتيجية واضحة، قيل إنها شرعت في "حملة عشوائية نهمّة لشراء 73 شركة بين عامي 1993 - 2000 عبر النقاط أي شبكة حاولت أن تصيب قدرا من النجاح"، حملة "استيلاء لا تقسيدها ضوابط" تميّزت "بالاعتباطية والعشوائية" و"بالممارسات الاستثمارية الخارجة على القواعد والأصول". لم توفر هذه الانتقادات الحادة شيئا. ففي حين وصفت سيسكو ذات مرة بأنها شركة شديدة التركيز والانضباط،

ابتكرت علم الاستيلاء على الشركات الأخرى (بالشراء) وهضمها ودمجها، أصبحت الآن مشترى عشوائيا لهما. بالنسبة لشراء "شركات مبتدئة لم تثبت قدرتها على تحقيق الأرباح" - حسنا، كان ذلك ميزة محورية، فقد برعت في العثور على الشركات الجديدة التي تتمتع بموظفين أذكياء وأفكار عظيمة. لكن بعد وقوع الواقعة، أصبحت الميزة سببا يدعو للوم.

عند قراءة هذه المقالات في سياقها الزمني، يبدو كل منها معقولا وجديرا بالتصديق. فهي تقدم تفسيراً منطقياً للأحداث. لكن عندما ننظر إليها بعد بضع سنين نجد أن علينا السؤال حول صحة القصة التي أوردتها الصحفيون؛ هل تلوّنت توصيفاتهم بالحكاية التي رغبوا في روايتها. فقد جمعت الحقائق، وشكّلت من أجل رواية قصة اللحظة الآنية، بغض النظر هل تعلّقت بالأداء المستفوق أو المنهار، أو الانبعاث واستعادة النشاط. وعند وضع هذه الروايات معا، يذكرنا الانطباع بجورج أورويل؛ إعادة كتابة التاريخ التي تقحم الحقائق بالماضي، وتعيد ترتيب السجلات (التاريخية) لرواية قصة أكثر انسجاما وترابطا. ليس ذلك كله سوى مثال يجسد إعادة تفسير الماضي ليناسب حاجات الحاضر.

دفعني الحيرة من هذه الروايات الشديدة التباين للاتصال بكتاب واحدة من أكثر المقالات حماسة ومدحا وتدफقا في المشاعر، تلك التي نشرتها مجلة فورتشن في أيار/مايو 2000. سألت أندي سيرور المحرر العام في المجلة عما يفسر المبالغة في المدح عام 2000 والمغالاة في القدح فيما بعد. ردّ بصراحة: "أعتقد أنه تأثير تأرجح الموقف، فلربما تورطنا جميعا أو بالغنا في الاهتمام بما كان يحدث وإبرازه والتشديد عليه"⁽²⁸⁾. اتصلت أيضا ببيتر بوروز، كاتب مقالة عودة سيسكو التي نشرت في مجلة بيزنس ويك في تشرين الثاني/نوفمبر 2003، وصورت سيسكو قبل ثلاث سنين (2000) كشركة متخممة بالمشكلات. بوروز صحفي ذكي ومتمرس وخبير بوادي السيليكون كتب بإسهاب عن سيسكو، وهوليت - باكارد وسواهما من الشركات في الوادي.

سألته عما كان يجري. أجاب مفسرا إن سيسكو برأيه لم تكن أبدا شركة
تركز على خفض النفقات، بل على الزبون. وأضاف: "على وجه العموم،
أعتقد بوجود نزعة نحو المبالغة في تضخيم قوة الشركة خلال فترات
الانتعاش، خصوصا خلال ذروتها في أواخر التسعينيات"⁽²⁹⁾.

أصاب سيرور وبوروز دون شك. فهناك نزوع طبيعي، حتى لدى
مطبوعات رائدة مثل فورتشن وبيزنس ويك، للمبالغة في وصف فترات الذروة
والخضيب، والاعتماد على جمل بسيطة لتفسير أداء الشركة. هذا يجعل القصة
أكثر إثارة، لكنه يقودنا إلى سبيل خطر. قيل مرارا إن الصحافة تمثل أول
مسودة للتاريخ، وأصبحت هذه الروايات الصحفية المصادر الرئيسة للدراسات
اللاحقة. على سبيل المثال، اعتمدت دراسة الحالة التي أجرتها جامعة هارفارد
(وتطرقنا إليها آنفا) على مقالات الصحف والمجلات ذاتها، والفصل المتعلق
بشركة سيسكو في كتاب أوريلي وبيفير القيمة الخفية استشهد أيضا بمقالات
مجلة فورتشن ذاتها التي راجعناها آنفا. وليست دراسات الحالة وفصول الكتب
هذه بأفضل من المصادر التي اعتمدت عليها.

لكن تبقى مشكلة أشد عمقا. ربما لا تمثل قصة سيسكو نموذجا للمبالغة
الصحفية المتعمدة بقدر ما تدل على معضلة أساسية أكثر تحذرا: الصعوبة التي
نواجهها في فهم أداء الشركات، حتى وإن تكشف أمامنا. فعلى الرغم من
الاهتمام كله التي تركّز على سيسكو، وبروز أخبارها في الصحافة عدة سنين،
إلا أن الصحفيين المتمرسين والأكاديميين القديرين واجهوا صعوبة في التحديد
الدقيق لأسباب نجاح شركة سيسكو الاستثنائي المذهل وفشلها الذريع المحفل.
هنالك كلام معاد مرارا وتكرارا حول التركيز على الزبون، والقيادة، والكفاءة
التنظيمية، لكن من الصعب قياس هذه العوامل بشكل موضوعي، لذلك نحن
نميل إلى أن نعزو سمات ونستخلص استنتاجات اعتمادا على عوامل نشعر بأنها
مؤكدة؛ العائدات والأرباح وسعر السهم. لربما لا نعرف فعلا الأسباب المؤدية إلى
الامتياز في الأداء، لذلك نلجأ إلى الجمل البسيطة لفهم معنى ما حدث.

حواشي الفصل الثاني

- (1) انظر:
Fortune 500 Largest U.S. Corporations,” *Fortune*, April 18, 2005.
- (2) انظر:
Waters, John K., John Chambers and Cisco Way: Navigating Through Volatility, New York: John Wiley & Sons, 2002.
- (3) انظر:
lower, Joe, “The Cisco Mantra,” *Wired*, 5.03, March 1997.
- (4) Reinhardt, Andy, and Peter Burrows, “Crunch Time for the High Tech *Week*, April 28, 1997, p. 80. Whiz,” *Business*
- (5) انظر:
Schlender, Brent, “Computing’s Next Superpower,” *Fortune*, May 12, 1997, pp. 64-71.
- (6) Quick, Rebecca, “Tiny Dogs and a Dream: Beating Cisco,” *Wall Street Journal*, June 4, 1998.
- (7) بالاقْتباس عن مسرحية ارثر ميللر موت بائع متجول.
- (8) Gomes, Lee, “Cisco Tops \$100 Billion in Market Capital-Passing Milestone in 12 Years May Be Speed Record,” *Wall Street Journal*, July 20, 1998.
- (9) انظر:
Kupfer, Andrew, “The Real King of Internet.” *Fortune*, September 1998.
- (10) المصدر نفسه.
- (11) انظر:
Thurm, Scot, “Cisco Profits Before Charges Rises 33% as Revenue Growth Keeps Accelerating,” *Wall Street Journal*, February 3, 1999.
- (12) انظر:
Schlender, 1997.
- (13) Goldblatt, Henry, “Cisco’s Secrets,” *Fortune*, November 8, 1999.
- (14) دراسة الحالة التي أجرتها كلية هارفارد للأعمال هي:
“Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing (A),” by Nicole Tempest and Christian G. Kasper, Harvard Business School Case Study 9-600-015, 1999.

(15) انظر:

Schlender, 1997.

Tempest and Kasper, 1999, p.4. (16)

Goldblatt, 1999. (17)

Tempest and Kasper, 1999, p.8. (18)

(19) وردت المعلومة في:

Thurm, Scott, "Joining the Fold: Under Cisco's Systems, Mergers Usually Work," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.

(20) جميع الشواهد حول أوريلي وبفيفر مقتبسة من:

O'Reilly, Charles III, and Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press, 2000, pp. 49-77.

(21) جميع الشواهد مقتبسة من مقالة مجلة فورتشن المنشورة في شهر أيار/مايو:

Serwer, Andy, "There's Something About Cisco," *Fortune*, May 15, 2000.

(22) انظر:

"Global Most Admired: The World's Most Admired Companies," *Fortune*, October 2, 2000.

(23) انظر:

Thurm, Scott, "Superstar's Pace: Cisco Keeps Growing but Exactly How Fast Is Becoming an Issue-As Debate over Its Stock Mounts, the Outcome Could Have Big Ripples," *Wall Street Journal*, November 3, 2000.

(24) جميع الشواهد في هذا القسم مقتبسة من:

Manette, Nicole, "Cisco Fractures Its Own Fairy Tale," *Fortune*, May 14, 2001.

(25) انظر:

Weber, Joseph, Peter Burrows, and Michael Arndt, "Management Lessons from the Bust," *Business Week*, August 20, 2001.

Byrne, John A., and Ben Elgin, "Cisco Behind the Hype," *Business Week*, (26) January 21, 2002.

(27) جميع الشواهد مقتبسة من:

Burrows, Peter, "Cisco's Comeback," *Business Weekly*, November 2003.

(28) مراسلة بالبريد الإلكتروني مع اندي سروير (15 آذار/مارس 2004).

(29) مراسلة بالبريد الإلكتروني مع بيتر بوروز (27 آب/أغسطس 2004).

شركة آيه بي بي بين المد والجزر

شحب وجه ميلو مرة أخرى. "ماذا فعل؟"
"هرس مئات قطع الصابون العائدة للجنود بحيث أصبحت تشبه البطاطا
المهروسة وذلك لكي يظهر أن أنواقهم سيئة ولا يعرفون الفارق بين
السائغ والكريه. مرض جميع أفراد السرية، وألغيت المهمات.
صاح ميلو بصوت يعبر عن التعجب والاستهجان: "حسنا! من
المؤكد أنه عرف كم كان مخطئا، أليس كذلك؟"
قال يوساريان مصححا: "على العكس. اكتشف كم كان مصيبا.
وضعنا الطعام في أطباق وطالبنا بالمزيد. عرفنا جميعا أننا
مرضى، لكن لم نعرف أننا أصبنا بالتسمم".

جوزيف هيلر

"ورطة محيرة"، 1961

قد لا يكون من المفاجئ أن نجد تأثيرا شائعا وسائدا وقويا في قصة
شركة سيسكو. إذ فقد عالم الأعمال صلته بالواقع الحقيقي على ما يبدو
خلال تضخم فقاعة التقنية المتقدمة في أواخر التسعينيات⁽¹⁾. ولربما نستطيع أن
نسامخ حفنة من الصحفيين على فقدان إحساسهم بالعلاقة الصحيحة بين
الأشياء وحجمها الحقيقي. لكن الأمر ذاته حدث مع شركات أخرى،

وبعضها ليس جديدا، ولا متخصصا بالتقنية المتقدمة، ولا أميركيا. لنفكر بشركة أيه بي بي ABB، الصناعية السويدية - السويسرية. تأسست أيه بي بي عام 1988 عبر اندماج شركتين هندسيتين رائدتين، أيه أس اي أيه السويدية، وبراون بوفري السويسرية. الاندماج كان من بنات أفكار كبير المديرين التنفيذيين في الشركة السويدية، بيرسي بارنفيك، الذي رأى أن أسواق الطاقة الوطنية تتراجع، واستنتج أن الشركة التي تعمل عبر الحدود يمكن أن تتمتع بأفضلية تنافسية كبيرة. أصبحت الشركة المدمجة الجديدة رائدة في مجال مولدات الطاقة، وناقلاهما، وتوزيعها، إضافة إلى بضعة أنشطة تجارية أخرى، تشمل أتمتة المعالجة، والروبوتات، والمواد البلاستيكية.

شرع بارنفيك بسرعة في دمج الشركتين في شركة واحدة متجانسة. كانت سرعة الاندماج مثيرة وباهرة، وكان توفير النفقات غير مسبوق. بينما كانت عدة مشاريع ومصانع تغلق أبوابها في مختلف أرجاء أوروبا، والعمال يسرحون، والمصروفات تخفض، كانت أيه بي بي توسع نشاطها العالمي من خلال سلسلة من عمليات شراء الشركات الأخرى. ففي العام 1989، احتلت عناوين الأخبار حين دفعت 700 مليون دولار لشراء شركة وستنغهاوس إلكتريك، التي تعمل في مجال نقل وتوزيع الطاقة في أميركا الشمالية، ثم اشترت شركة كومبستشن إنجنيرينغ الأميركية مقابل 1.6 مليار دولار. بعد ذلك امتد نشاط الشركة إلى وسط وشرق أوروبا، مستفيدة من تحرير التجارة والخصخصة في أعقاب سقوط الشيوعية. كما انتقلت إلى الأسواق الآسيوية، حيث كان الطلب على الطاقة والهندسة ينمو بسرعة. بحلول العام 1999، تغير شكل ونشاط الشركة تغيرا كبيرا، مع تقليص عدد موظفيها في أوروبا الغربية، وتعزيز موقعها في أميركا الشمالية، وتوسيع نشاطها لتدخل الأسواق البازغة. خلال هذه الفترة، كانت المبيعات والأرباح مرتفعة. فبين عامي 1988 - 1996، تضاعفت عائدات الشركة لتبلغ 34.7

مليار دولار، وتضاعفت الأرباح ثلاث مرات لتصل إلى 1.2 مليار دولار. كما نما سعر السهم بسرعة، وتجاوزت رسملة السوق 40 مليار دولار.

تفسير نجاح شركة آيه بي بي

امتألت صحافة المال والأعمال، طيلة عقد من السنين تقريبا (من أواخر الثمانينيات حتى أواخر التسعينيات) بأخبار شركة آيه بي بي. ما هي الأسباب المفسرة لنجاح الشركة المذهل؟ معظم التفسيرات انطلقت من القمة، حيث يتربع كبير المديرين التنفيذيين. كان بيرسي بارنفيك شخصية لافتة، بقامته الطويلة، وقده الرشيق، وعينه الحادتين الثابتين، ولحيته الأنيقة المشذبة أسفل ذقنه. كان قائدا أوروبا غير مسبوق في مجال الأعمال التجارية؛ رجل اسكندنافي جمع أساليب العالم القديم والمهارات اللغوية مع البراغماتية الأميركية وتوجهه يركز على الأفعال لا الأقوال. كانت التوليفة لا تنسى. تأثرت الصحافة الأميركية بشهادة بارنفيك العلمية التي حصل عليها من ستانفورد، وتضلعه من اللغة العامية الدارجة في أميركا. سرعان ما بدأت المقالات تظهر في المجالات الرائدة. في العام 1991، وصفت مقالة في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو بارنفيك بأنه "رائد الشركات" الذي يبني "نموذجا جديدا للمشروع التنافسي"⁽²⁾. وقيل إنه يؤمن بصنع القرار السريع والاتصالات التي لا تتوقف، ويلتزم ببناء مجموعة قيم تربط وتشد شركته الضخمة بإحكام. في العام 1992، وصفت مجلة لونغ رينج بلانينغ شركة آيه بي بي بأنها "نموذج الاندماج لأوروبا جديدة"، وكانت صريحة ومباشرة في امتداحها لقائدها: "تبعا لأي معيار، يعد بارنفيك واحدا من مديري أوروبا المتفوقين على المستوى العالمي. وعندما تقابله.. تدرك على الفور المقاربة الواضحة والقاطعة والأصيلة للإدارة حيث القدرة عظيمة على اتخاذ قرارات سريعة وواثقة"⁽³⁾. أما مجلة فورتن فقد كتبت بأسلوب حماسي مندفع تقول: "إذا أمكن تجسيد الرشاقة والمهارة والروعة، فستأتي من الباب بهيئة بيرسي بارنفيك.. إنه أقدر رجال أوروبا على

أداء المهمات الصعبة، وهو أيضا مبتكر ما أصبح بسرعة أنجح اندماج عبر الحدود منذ أن ارتبطت هولندا الملكية مع شل عام 1907⁽⁴⁾.

ثم أتى المزيد من القصص المتملقة المادحة. في العام 1993، نشرت مجلة بيزنس ويك قصة بعنوان: "حملة بيرسي بارنفيك العالمية". بدأت القصة كما يلي: "يمكنك أن تطلق على الأرض اسم كوكب بارنفيك. المدير التنفيذي الصلب الأمر الجسور لشركة أيه بي بي نظر إلى المستقبل وبدا له دون حدود وطنية"⁽⁵⁾. في الصفحات التالية، رسمت المجلة صورة زاهية: "على الرغم من وجود دافع هوسي محموم وسيرة مهنية اختارت أصعب السبل وأقصرها للنجاح، يعد بارنفيك - كرجل أعمال أوروبي يدير شركة - مدهشا في تواصله ومفاجئا في وده وبعده عن التبجح". فهو "يلتقي مرارا مع مديري الشركة على المستويات كافة، بدءا بالمديرين التقليديين الذين يفتقدون الإبداع في مركز الشركة في زيوريخ، وانتهاء بمراقبي العمال العاديين البسطاء في مصنع العنفات (التوربينات) في بولندا - ومعظمهم ينادونه باسمه الأول". إنه المدمن على العمل الذي اشتهر بإنجاز "الأعمال الكتابية في غرفة حمام البخار (الساونا)". كما "اشتهر بقدرته على القراءة السريعة ومهارته التحليلية الدقيقة" و"لم يكلف نفسه أبدا عناء التحضير لخطاباته مسبقا، مفضلا الارتجال العفوي حتى حول موضوعات مهمة ومعقدة وحاسمة مثل التعديلات على بنية الاقتصاد العالمي". من أجل استكمال الصورة، أشارت المجلة إلى أن بارنفيك، في أوقات الفراغ، مغرم بتسلق الجبال "ويستمتع بالجري الماراثوني مدة عشر ساعات متواصلة، لا يأخذ خلالها سوى فترات راحة قصيرة". بعد سنة، كتبت فورتشن تقول إن: "بارنفيك يستمتع باحتثات التبجح البيروقراطي"، فهو "شخصية قيادية تتحدث بصوت معتدل النبرة، بطيء الإيقاع، بليغ التعبير. لكنه ليس مديرا تنفيذيا مهيبا جليلا على الطراز الأوروبي. إذ يتصف بالصراحة والبعد عن التبجح، يلوح بقبضته ويلون حديثنا معه بالكلمات العامة (النايبة) الشائعة في الولايات المتحدة"⁽⁶⁾. أما مجلة أنداستري ويك فقد

كتبت أن لدى بارنفيك "مخزونا ضخما ومذهلا من الطاقة الشخصية، وفهما لا حدّ له للعمليات التجارية، وعزيمة واضحة على تعزيز القدرة التنافسية لشركته في الصناعة". فهو "حيوي، ودينامي، وجذاب بشكل ملحوظ"⁽⁷⁾.

انضم الأكاديميون إلى جوقة المداحين. فقد أكد مانفريد كيتس دي فري، أحد أشهر الأساتذة المتخصصين بالإدارة في أوروبا، أن بارنفيك، كما هو معروف على نطاق واسع، رجل لا يعرف التواني، "لكن ما يلاحظ فيه أيضا تواضعه. فهو يقلل باستمرار من شأن مساهمته في نجاح شركة أيه بي بي"⁽⁸⁾. خلال السنوات التالية، استمرت سمعة بارنفيك بالتنامي والانتشار. في العام 1996، كررت مجلة داير كتر القصص والحكايات حول خصال بارنفيك الشخصية المذهلة: "اشتهر بإدمانه على العمل وحرته المتواصلة التي لا تهدأ، لكنه يقول مازحا أحيانا إنه يمضي يومين أسبوعيا في المكتب؛ السبب والأحد... يتحدث زملاؤه باحترام كبير ممزوج بقدر من الرهبة عن قدرته على الغوص عميقا في تفاصيل النشاط التجاري دون أن يغرق، ومقدرته على العمل عشرين ساعة عبر المناطق الزمنية، وأخذ سنة من النوم متى يشاء، وعن بقاءه على اتصال بشركته بالهاتف والفاكس حتى في رحلاته البحرية خلال إجازة الصيف. بل يقال إنه ينجز أعماله الكتابية في حمام البخار (الساونا)"⁽⁹⁾. ويظل مسن غير الواضح هل كانت حكاية حمام البخار حقيقية ونتيجة للمشاهدة المباشرة أم أن مراسلا ذكرها عام 1993 وكررها آخر بعد ثلاث سنوات؛ إلا أن ذلك لا يهم فعلا. فبحلول ذلك الوقت، حظي بارنفيك بمكانة أسطورية. فقد بقي لأربعة أعوام متتالية في منتصف التسعينيات يعد "المدير التنفيذي/الرئيس للشركة التي تحظى بأكبر قدر من الاحترام في أوروبا"⁽¹⁰⁾. ودعي بجماك ولش أوروبا. أما سمعته فاكتسبت زحما ذاتيا: في العام 1996، وصفته جمعية الإدارة الكورية بأنه "أفضل من كرم من كبار المديرين"⁽¹¹⁾. لقد أصبح بارنفيك الآن ينال الجوائز على نيئه للجوائز!

لم يكن كبير المديرين التنفيذيين في شركة آيه بي بي يمثل السبب الوحيد وراء نجاحها. إذ إن هناك عاملا آخر على علاقة به: ثقافة دينامية تهيمن على الشركة. فهي لا تخضع للثقافة السويدية الرزينة الجدية، التي تشدد على الإجماع والمشاركة، ولا للثقافة السويسرية المحافظة، بل وصفت بأنها خلطة واثقة من السرعة والفعل. إيجاد مثل هذه الثقافة مثل بحد ذاته نقلة جسورة، استهدفت ابتكار شركة على مستوى عالمي من دمج شركتين أوروبيتين قديرتين. بعد وقت قصير من الاندماج، وفي خطاب له أمام كبار المديرين في مدينة كان، وصف بارنفيك أسلوب عمل شركة آيه بي بي بأنه يخضع لثلاثة مبادئ: "1) اتخاذ خطوة إجرائية صائبة هو أفضل سلوك كما هو واضح؛ 2) اتخاذ خطوة إجرائية خاطئة هو ثاني أفضل سلوك (في حدود المنطق ولعدد محدود من المرات)؛ 3) عدم اتخاذ أي خطوة (وضياع الفرص) هو السلوك الوحيد غير المقبول"⁽¹²⁾. في مقابلة أخرى مع صحيفة فايننشال تايمز، قال مفصلا: "يكفي أن تفعل 35 شيئا بدلا من 50 إذا كنت في الاتجاه الصحيح. القاعدة الأساسية هي: خذ زمام المبادرة وافعل الصواب، الرسالة التالية هي: خذ زمام المبادرة حتى وإن أدت لاحقا إلى ارتكاب الخطأ. الأمر الوحيد الذي لا نقبله هو أن يتمتع الموظفون عن فعل شيء"⁽¹³⁾. هذه السمات والخصائص للروح السائدة - الفعل، المبادرة، ركوب المخاطرة - تُميّز ثقافة آيه بي بي كما يقال وكثيرا ما ذكرت باعتبارها سببا رئيسا لنمو الشركة ونجاحها.

الموضوع الثالث المتكرر في القصص المتعلقة بشركة آيه بي بي هو تصميمها الهيكلي والتنظيمي المعقد. فعلى جميع الشركات متعددة الجنسية الاستفادة من حجمها العالمي بينما تنافس أيضا في الأسواق المحلية. بالنسبة لآيه بي بي، تمثل التحدي في اقتناص فوائد ومكاسب الكفاءة في صناعة حيث العديد من العملاء عبارة عن شركات طاقة تملكها الدولة، وليسوا من الشركات العالمية. وصف بارنفيك المفارقة بالقول: لدى آيه بي بي حاجة متزامنة لتكون "عالمية ومحلية، كبيرة وصغيرة، لا مركزية بشكل جذري مع

تحكم مركزي"⁽¹⁴⁾. يدعو ذلك كله إلى تبني طريقة جديدة للتنظيم والإدارة. لم يصف بارنفيك أيه بي بي أبدا بأنها شركة عالمية، مفضلا الإشارة إلى أنها "اتحاد من الشركات الوطنية". أما الهدف فكان العثور على أفضل الحلول لمشكلات العملاء ثم نشرها في شتى أرجاء العالم، وتحرير طاقة أصحاب المشاريع الحرة والذهنيات المغامرة عبر "كسر قيود البيروقراطية بحيث يستطيع المديرين التنفيذيون في أطلنطا إطلاق منتجات جديدة دون تدخل من المركز، وبحيث يمكن لتقني الطاقة في السويد إحداث تغييرات في التصاميم، وبحيث يمكن للمصانع في الهند تعديل أساليب الإنتاج بنفسها"⁽¹⁵⁾.

في سبيل تحقيق الأهداف العالمية والمحلية، ابتكرت أيه بي بي بنية هيكلية على شكل مصفوفة من سبعة قطاعات رئيسة مقسمة إلى مجالات تجارية على محور إحداثي وعشرات البلدان على المحور الآخر. في حين أن الشركات متعددة الجنسيات الأخرى تتعد عن تعقيد الإدارة تبعا لهذا الأسلوب، فإن أيه بي بي تبنته علنا. مصفوفة أيه بي بي تشمل واحدا وخمسين نشاطا تجاريا وواحدا وأربعين مديرا قطريا، تتقاطع جميعا في ألف وثلاثمائة شركة منفصلة. قسمت هذه الشركات إلى خمسة آلاف مركز ربحي، يتحمل كل منها مسؤولية توليد الأرباح والتوفير والتمكين، لتحقيق درجة رفيعة من الأداء. مثل هذا التنظيم المعقد - 5000 مركز ربحي منفصل! - يستدعي بشكل طبيعي العديد من الأسئلة. في هذا الموضوع كتب مجلة أنداستري ويك: "مجرد محاولة اكتشاف المركز المسؤول عن قرار معين يعيق على ما يبدو الاتصالات بين الموظفين ويصعب الحفاظ على تركيز حاد على العمل"⁽¹⁶⁾. لكن حين تحدث الصحفيون مع مديري الشركة، تبدد قلقهم. إذ بدا هؤلاء راضين، وبالطبع كانت نتائج الشركة تتحدث عن نفسها، إذ، لا بد أن يكون التنظيم فعالا وناجحا. لقد نقلت المجلة قصة مدير مصنع سويسري تذكر أيامه في براون بوفري، حين لم يكن يملك أي استقلالية ولا يتحمل سوى قدر ضئيل من المسؤولية. أما تنظيم أيه بي بي الجديد فقد وضع على عاتقه مسؤولية إدارة

مركز ربحي، وهذا يمثل تغييرا تحفيزيا مدهشا أدى إلى تحسينات كبيرة حين استعار الأفكار من مصنع مشابه تابع لشركة آيه بي بي في السويد. التحسينات لم تتأخر، وسرعان ما ارتفعت الأرباح⁽¹⁷⁾.

استقبل التنظيم المعقد المتطور لشركة آيه بي بي بالتهليل والتصفيق من الصحفيين، والأكاديميين، والخبراء العارفين بالإدارة. توم بيترز، أحد أشهر هؤلاء الخبراء في العالم في أوائل التسعينيات، وصف الشركة بأنها "بنية تنظيمية مرتبة تشابه البنى نصف الكروية الأنيقة" التي صممها ريتشارد بكمنستر فوللر⁽⁹⁾. ووفقا لبيترز، كان بارنيفيك أكثر مدير قابله في حياته إصرارا على معاداة البيروقراطية. وكتب يقول: "إن كراهيته الراسخة للبيروقراطية مثلت عاملا حاسم الأهمية في إنجاح البنية التنظيمية لشركة آيه بي بي⁽¹⁸⁾". أما كريستوفر بارتليت من كلية هارفارد للأعمال فكتب دراسة حالة لم تقتصر على وصف البنية التنظيمية للشركة فقط، بل فسرت أيضا العمليات المعقدة وفلسفة الإدارة التي جعلتها تنجح بهذا القدر⁽¹⁹⁾. وأكد مانفريد كيتس دي فري على أن تنظيم شركة آيه بي بي يعد نموذجا يحتذى الآخرون. فعلى الرغم من ضخامتها في الحجم والمدى، تمتعت الشركة - كما قيل - بخفة الحركة والمرونة المميزتين للشركات الصغيرة. ووفقا لكيتس دي فري، فقد ابتكرت شركة آيه بي بي شكلا تنظيميا جديدا؛ وجسدت "نموذجا يحتذى للتنظيم ما بعد الصناعي"⁽²⁰⁾.

آيه بي بي على جبل الأولمب

بحلول منتصف التسعينيات، تربعت آيه بي بي على عرش العالم، واعتبرت باستمرار واحدة من أكثر شركات العالم استحواذا على الإعجاب وأفضلها إدارة. ففي العام 1996، اعتبرت أكثر شركات أوروبا احتراما للسنة الثالثة على التوالي من قبل صحيفة فايننشال تايمز. وفسرت المقالة المرفقة السبب كما يلي:

إضافة إلى كونها الفائزة الأوحده، احتلت [شركة أيه بي بي] مرتبة عالية على نحو استثنائي بسبب أدائها في النشاط التجاري، واستراتيجيتها، ومضاعفة إمكانيات الموظفين إلى الحد الأقصى. كما جرى الاستشهاد بها مرارا كنقطة مرجعية يقاس أداء الشركات الأخرى تبعاً لها.

في الحقيقة، فإن الإعجاب بإنجازات أيه بي بي لم يعتم عليه سوى التقدير للسيد بيرسي بارنفيك، رئيس الشركة. فقد اعتبر أكثر رجال الأعمال في أوروبا احتراماً، ونال أصواتاً أكثر مما نالته شركته في الترتيب الإجمالي: إذ امتدح على وجه الخصوص بسبب رؤيته وتركيزه الاستراتيجيين⁽²¹⁾.

حتى المراقبين المتشككين عادة، هلّلوا للشركة، وهتفوا لقائدها. ففي العام 1996، كتب جون مايكلثويت وادريان ولدريدج، الصحفيان في الإيكونوميست كتاباً مستفزاً لاذعاً بعنوان الأطباء المعالجون بالسحر. استهدف الخبراء العارفين بالإدارة. لكنهما نجحاً شكوكهما جانباً حين تناولوا شركة أيه بي بي. علّق المؤلفان بالقول:

أنتجت أوروبا قلة من النجوم اللامعة في عالم الإدارة، وهو أمر مثير للقلق. لكن رجلاً واحداً دون شك حقق المطلوب في هذا السياق هو بيرسي بارنفيك.. فقد حاز المدير السويدي، الطويل القامة، السريع الكلام، المترع حتى الثمالة بالطاقة، الذي لا يعرف الكلل ولا الملل، على كل تكريم يمكن لمهنته أن تسبغه عليه، من "كبير المديرين التنفيذيين للأسواق البازغة" (شخصية العام) إلى رئيس أكثر الشركات احتراماً في أوروبا (مرتين)⁽²²⁾.

هل ثمة غلو ومبالغة في الإعجاب ببارنفيك؟ لا أبداً، كما قال مايكلثويت وولدريدج. فقد كانت "المبالغة مبررة عموماً، وهذه من الحالات السنادرة". تابع المؤلفان امتداح بارنفيك على حضوره القيادي، ورؤيته الاستراتيجية الجسورة، وأسلوبه البعيد عن اللغو والسخف، وتنظيم أيه بي بي المرن الرشيق السريع، مكررين الموضوعات التي شاعت في السنوات السابقة. في كانون الثاني/يناير 1997، بعد أكثر من عشر سنوات قضاهما على قمة شركتي أيه أس إي أيه ثم أيه بي بي، تخلّى بارنفيك عن مسؤوليات كبير

المديرين التنفيذيين إلى غوران ليندال، نائب رئيس قسم نقل الطاقة، لكن بقي رئيسا غير تنفيذي. الانتقال كان سلسا، وظل أداء أيه بي بي قويا. صورت الشركة في سلسلة من المقالات التي نشرتها فايننشال تايمز بعنوان **إتقان الإدارة**، كتبها باحثان في مركز اشريدج للإدارة (في إنكلترا)، هما كيفن بارهام وكلوديا هايمر. بعد ملاحظة أن أيه بي بي تمتعت بنجاح مالي مشهود، امتدح المؤلفان الشركة باعتبارها "شكلا جديدا من التنظيم العالمي"⁽²³⁾. كما نسبنا نجاحها إلى "خمسة مبادئ هادية استرشدت بها": التركيز على الزبون، الاتصالية، الاتصالات، التفاعل بين زملاء العمل، التقارب والتلاقي. في السنة التالية 1998، نشر بارهام وهايمر كتابا (كاملا) بعنوان: **أيه بي بي: العملاق الراقص**. واعتمادا على عشرات المقالات ودراسات الحالة إضافة إلى المقابلات الشخصية مع مديري الشركة، مثل الكتاب (382 صفحة) ذروة عقد من المديح. فقد دعا المؤلفان بارنفيك "أكثر المديرين نفوذا في العالم"، ووصفا البنية التنظيمية للشركة وأبديا الإعجاب بالمستويات الرفيعة من تمكين الموظفين. وشبها مديريها "بسلالة جديدة من البشر الخارقين"، وتوصلا إلى نتيجة مفادها أن أيه بي بي تحتل موقعا "على قمة جبل أولمب الشركات"، مع جنرال إلكتريك ومايكروسوفت. لم يكن ثمة أثر من السخرية في كلماتهما، ولماذا يفعلان ذلك؟ فبحلول ذلك الوقت، كانت أيه بي بي قد راكمت نتائج مالية مؤثرة على مدى عقد من السنين، وبدا نجاحها واضحا لا لبس فيه أمام أعين الجميع.

الخروج عن السكة: أيه بي بي بعد عام 1997

مع وصول كتاب بارهام وهايمر إلى المكتبات والمتاجر، بدأت حظوظ أيه بي بي بالتغير. فقد قاد ليندال وبارنفيك الشركة بعيدا عن التصنيع الثقيل والهندسة اللذين اعتمدت عليهما، باتجاه خلطة جديدة من الأنشطة شملت الخدمات. في وقت تشكل فيه التفكير الإداري بواسطة مفاهيم مثل رأس المال

الفكري والأصول غير الملموسة، قال قائدا الشركة إنهما يريدان تحويلها إلى شركة "مركزة على المعرفة". وفسر بارنفيك ذلك بالقول إن "أيه بي بي تغير أنشطتها التجارية، وتتوسع نحو أنشطة أعلى قيمة مركزة على رأس المال الفكري، ومركزة على البرمجيات، والمنتجات الذكية، والحلول الخدمية الكاملة. إنها استراتيجية لها مزايا مهمة". ووصف "تحول أيه بي بي إلى شركة معرفية" تشمل "الارتقاء في سلسلة القيمة، والتمتع بقدرة أكبر على المنافسة مقارنة بالمنتجات والخدمات. وسوف تستمر أيضا في تقليص تعرضها لأخطار التذبذبات الدورية التي دهمتها في الماضي".

بالتوافق مع ذلك، عاودت أيه بي بي عمليات شراء الشركات الأخرى، لكنها دخلت هذه المرة مجالات جديدة، شملت الخدمات المالية. كما بدأت بالتخلي عن بعض الأنشطة الأساسية السابقة. فباعت 50% من حصتها بمشروع ادترانز المشترك مع ديمرل كرايزلر مقابل 472 مليون دولار، لتخرج من مجال القطارات وحافلات الترام برمتها، وباعت نشاط الوقود النووي الذي عملت فيه، وجمعت نشاط توليد الطاقة مع شركة السثوم الفرنسية لإنشاء مشروع مشترك بالتساوي، شركة "أيه بي بي السثوم للطاقة". كيف كانت ردة فعل الناس على هذا التغيير الجوهري؟ هل شعر أحد بالقلق من انحراف أيه بي بي عن مسارها؟ على الإطلاق. فقد استقبلت وجهتها الجديدة بالاستحسان والقبول. في البداية، كانت أيه بي بي على درجة من القوة بحيث لم تشكك سوى قلة قليلة من المراقبين بشكل علني بما يمكن أن تحققه الشركة. علاوة على ذلك، شابهت استراتيجيتها التغير السابق الذي أجرته جنرال موتورز، حين نجحت في نقل نشاطها من التصنيع إلى الخدمات المالية. في هذه الأثناء، استمرت أسعار أسهمها بالارتفاع؛ ليس بدرجة سيسكو بالطبع لكن بمعدل مناسب، إلى جانب العديد من الشركات الأخرى في تلك السنين التي شهدت صعود الأسواق (ارتفاع الأسهم في البورصة). لكن سمعة أيه بي بي لم تكن مركزة على أسعار أسهمها وحسب؛ فقد اشتهرت بأنها شركة جسورة

حولت شركتين صناعيتين تفتقدان المرونة وسرعة الحركة إلى شركة حيوية رائدة في العصر الجديد. الإعجاب من الأنداد استمر، وانعكس ألقها الوهاج الآن على مديرها التنفيذي الجديد. ففي تشرين الثاني/نوفمبر 1999، اختير غوران ليندال أفضل مدير تنفيذي خلال العام من قبل المجلة الأميركية أنداستري ويك، ليصبح أول أوروبي يتلقى الجائزة، وينضم إلى الفائزين السابقين من أمثال جاك ولش، ولو غيرستتر، ومايكل ديل، وبيل غيتس. نوّعت المجلة بـليندال بسبب قيادته الاستراتيجية، مشيرة باستحسان إلى عمليات الشراء الناجحة التي مكنت آيه بي بي من دخول أسواق جديدة وتنويعها للأنشطة التجارية الناضجة.

بدا أن الأدلة المبكرة قد أكدت حكمة استراتيجية آيه بي بي. فقد استمرت العائدات بالارتفاع، وبلغ سعر السهم في منتصف العام 2000 رقما قياسيا هو 31 دولارا، وتطرقت دراسة حالة أجرتها كلية جامعية للأعمال إلى التحول الذي طرأ على آيه بي بي وكأنه قد نجح فعلا: "نتائج هذه المبادرات مرئية بوضوح مع دخول الشركة الألفية الجديدة. في أوائل العام 2000، أعلنت الشركة عن زيادة بلغت 24% على دخلها الصافي ليصل إلى 1.6 مليار دولار، ونسبة 4% على العائدات لتصل إلى 24.7 مليار دولار عام 1999. اعتبر المحللون بالإجماع أن احتمالات الشركة المستقبلية متميزة: آيه بي بي لم تعد قصة تتعلق بالكلفة، بل بالنمو، كما لاحظ أحد هؤلاء المحللين"⁽²⁴⁾.

في كتاب آيه بي بي: العملاق الراقص، توقع المؤلفان بارهام وهامر أن السنوات التالية لعام 1996 ستكون سنوات "جني المحصول". فقد زرعت آيه بي بي ببساتنها، والآن سوف تتمتع بالثمار اليانعة. اختتم الكتاب المتحم بالتفاؤل حول النجاح المستقبلي للشركة فصوله معلنا: "نتطلع إلى معرفة المفاجأة الكبرى التالية الآتية من زيوريخ!"

السنوات التالية كانت مليئة بالمفاجآت فعلا، لكن من نوع لم يتوقعه أحد. إذ بدأت تظهر علامات دالة على المصاعب عام 2002، وذلك مع

تباطؤ نمو العائدات، وفي تشرين الثاني/نوفمبر 2000، أعلن غوران ليندال استقالته بشكل مفاجئ، ليصيب الجميع بالذهول. أما السبب الذي قدّمه فهو تسليم زمام الأمور إلى شخص يمتلك قدرات أكبر في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو مجال حاسم الأهمية نظرا لانتقال الشركة إلى نشاط المعرفة المكثفة. استبدل ليندال في كانون الثاني/يناير 2001 بيورغن سنترمان، الذي سرعان ما أعلن عن إحداث تغيير في البنية التنظيمية الشهيرة للشركة. ستصمم أيه بي بي منذ ذلك الحين لتركز على الصناعات ومجموعات العملاء، وليس المنتجات. قال سنترمان مفسرا إن في البنية القديمة عددا يصل إلى عشرة كيانات تتعامل مع شريحة الزبائن نفسها، الأمر الذي سبب التداخل، والتشوش، والاضطراب. سيكون التصميم الجديد أكثر بساطة ويساعد على تعميق العلاقات مع العملاء الرئيسيين⁽²⁵⁾.

بغض النظر عن التنظيم الجديد أو القديم، فقد استمر أداء الشركة بالتراجع. ففي نيسان/أبريل 2001، أعلنت عن انخفاض بنسبة 6% في العائدات السنوية وذلك مع ضعف طلب السوق. بدأ الصحفيون يدركون الآن أن النتائج السيئة هي السبب الحقيقي وراء رحيل ليندال المفاجئ⁽²⁶⁾. ثم بدأت المفاجآت غير السارة تبرز من عمليات الشراء السابقة. في استجابة لمتطلبات هيئة الأوراق المالية والبورصة، كشفت الشركة عن بعض الأخبار المقلقة: كومبستشن إنجنيرينغ، الشركة الأميركية التي اشترتها أيه بي بي عام 1989، كانت هدفا للمقاضاة بسبب مخالفتها لمواصفات إنتاج مادة الاسبستوس (مادة عازلة)، مما أجبر أيه بي بي على تجميد مبلغ 470 مليون دولار كاحتياط لتعويضات العطل والضرر. سبب تجميد المبلغ ضررا في معدل ائتمان الشركة، وضاعف القلق من مديونيتها. استمر مستوى الأداء في الانحدار طيلة الصيف، وبحلول خريف العام 2001، انخفض سعر سهم الشركة 70% عن الذروة التي بلغها في السنة الفائتة. ذكرت صحيفة وول ستريت جورنال الآن أن "رؤية [أيه بي بي] المتمثلة في الابتعاد عن الصناعة

الثقيلة والاتجاه نحو المعرفة، وحقول التقنية المتقدمة، بدت منحرفة وخاطئة مع انخفاض الأرباح"⁽²⁷⁾.

تحت الضغط المتنامي من مجلس الإدارة، استقال بارنفيك من منصبه كرئيس غير تنفيذي للشركة في تشرين الثاني/نوفمبر 2001، واستبدل بيورغن دورمان، عضو مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين السابق لمجموعة هوشست الألمانية المتخصصة في إنتاج الكيماويات. لكن أداء أيه بي بي هبط بسرعة أكبر خلال السنة التالية، واستبدل سنترمان بعد إقالته من منصب كبير المديرين التنفيذيين في أيلول/سبتمبر 2002. استلم الآن يورغن دورمان منصب كبير المديرين التنفيذيين إضافة إلى منصبه كرئيس للشركة⁽²⁸⁾، وبدأ بمراجعة المدى الواسع لأنشطتها التجارية. وحين استشعر حجم مشكلات الشركة، سارع إلى عكس مسارها. فتخلّى عن قسم البتروكيماويات، وباع قسم التمويل إلى شركة جي اي، وضمن الحصول على قرض بقيمة 1.5 مليار دولار بحيث أمكن للشركة تجنب أزمة سيولة. مع بيع هذه الأصول غير الأساسية، ضاعفت أيه بي بي تركيزها وتخصصت الآن (كما عرفت نفسها) بتقنيات الأتمتة وتقنيات الطاقة.

في خضم الانحدار الشديد أتت صدمة أخرى. ففي أوائل العام 2002، ذاع خبر مفاده أن بارنفيك وليندال ضمنا صفقة سرية بحصلان بموجبها على تعويض تقاعدي يبلغ 150 مليون دولار. تمت الموافقة على الصفقة عام 1992 مع بيتر والنبرغ نائب رئيس الشركة وعضو أقوى عائلة في السويد، لكنها لم تكشف لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين، ناهيك عن المديرين في مختلف أقسام الشركة. كان حجم الصفقة ضخما نظرا لأنها ارتبطت بالنتائج التي حققتها أيه بي بي، التي كانت ممتازة طيلة التسعينيات. لكن بحلول الوقت الذي استقال فيه بارنفيك وليندال، لم تعد أيه بي بي تتميز بالمستوى الرفيع من الأداء، والمبلغ الضخم الذي دفع للمديرين السابقين - الذي لا توجد سابقة له تبعا للمعايير الأوروبية - أطلق صيحة احتجاج قوية. فقد صُدم الناس، داخل وخارج

الشركة، في السويد وشتى أنحاء أوروبا، بما اعتبروه مثالا لجشع المديرين. ونتيجة للضغط المكثف، وافق بارنفيك على إعادة 90 مليوناً من مبلغ الـ 148 مليون فرنك سويسري، بينما أعاد ليندال 47 مليوناً من 85 مليون فرنك سويسري، لكن سمعتهما تضررت تماماً.

في العام 2002، خسرت آيه بي بي 600 مليون دولار من العائدات الثابتة. تضخمت المديونية، واعتقد بعض المحللين أن الشركة على حافة الإفلاس⁽²⁹⁾. انخفضت رسملة السوق الآن إلى أقل من 4 مليارات دولار، أي عشر الذروة التي بلغت 40 ملياراً. مع بداية العام 2003، سعت الشركة مرة أخرى لإعادة هيكلة أنشطتها، وتخفيض عدد الوظائف وبيع الأصول، وظلت تواجه الالتزام بدفع تعويضات ضخمة بسبب الدعاوى القانونية المتعلقة بقضية الاسبستوس. خلال السنة التالية، عملت الشركة بثبات، بقيادة دورمان وفريق الإدارة التنفيذية الجديد، لاستعادة ربحيتها. بحلول صيف العام 2004، بدأت العائدات ترتفع مجدداً، واستعيدت الربحية للمرة الأولى بعد الخسارة الصافية التي لحقت بها في السنة الماضية. استلم الإدارة مدير تنفيذي جديد هو فريد كيندل، وبحلول خريف العام 2005، اقتربت الشركة من التوصل إلى تسوية نهائية لدعاوى قضية الاسبستوس، وأوصلت ديونها إلى مستوى يمكن عنده معالجتها. كانت أرباح التشغيل متواضعة، وبقي الطلب غير مؤكد، لكن آيه بي بي استطاعت الوفاء بديونها، وبدأت بتحقيق الأرباح.

صورة آيه بي بي المعكوسة في المرأة

لم تغب القصص المتعلقة بشركة آيه بي بي حين كانت ترتقي إلى القمة، ولم يجف حبر الأقلام حين هوت إلى السفح. ففي سنوات نجاحها جرى الاحتفاء بثقافتها باعتبارها جريئة وجسورة. وفضل الفعل على التحليلات المطولة؛ كانت الإرادة والرغبة في الفعل سبب نجاح الشركة. لكن ما إن توقف النمو، وتفاقت الدعاوى القضائية المتعلقة بقضية الاسبستوس في

أميركا، حتى اختلفت النظرة إلى استراتيجية النمو الطموحة التي تبنتها الشركة. الآن، وصفت الشركة بالاندفاع والتهور والحمق. في العام 2003، تذكر رئيس أيه بي بي، يورغن دورمان، قائلا: "كان ينقصنا التركيز حين أنفق بيرسي بسخاء على عمليات شراء الشركات الأخرى. الشركة لم تكن منضبطة بما فيه الكفاية"⁽³⁰⁾.

ماذا عن أيه بي بي باعتبارها تمثل تنظيم العصر الجديد؟ طالما كانت الأمور على ما يرام، وصف تنظيم المصفوفة المعقد بأنه مفتاح النجاح، مزيج فائق الحداثة من العالمية والمحلية، يشابه تصاميم بكمينستر فوللر (المقبية) المرنة. الآن، برزت صورة مختلفة. مع تكشف أداء الشركة، كتب أحد المراسلين يقول: "بنية الإدارة اللامركزية التي أوجدها السيد بارنفيك لوحدها الشركة المبعثرة على مساحة واسعة، سببت في نهاية المطاف صراعات ومشكلات اتصالات بين الأقسام". أما مديرو الشركة، الذين أهيل عليهم المديح ذات مرة بسبب تصميم الشركة المرن السريع الحركة، فقد تذكروا الآن شركة أهدقت بها الفوضى، والاضطراب، والصراع. العديد من الأقسام، والعديد من البلدان، والعديد من المراكز الربحية، أدت جميعها إلى "تداخل وتكرار الجهود على نطاق واسع"⁽³¹⁾. إن السماح باتخاذ القرار على المستوى المحلي أدى إلى تشظي النظام العام، حيث استخدم في الشركة 576 نظاما (محليا) لتخطيط الموارد، و60 نظاما مختلفا لجدول الرواتب، وأكثر من 600 من برمجيات أوراق العمل. أما تقاسم البيانات والمعطيات فقد تحول إلى كابوس. كما تذكر المديرون أيضا ضعف التنسيق بين البلدان والتنافس المحتل الوظيفة؛ مثل الافتقار إلى خطط مشتركة خوفا من أن يقتنصها المديرون في البلدان الأخرى. لا يطابق ذلك كله النموذج المثالي للإدارة ما بعد الصناعية الذي قرأنا عنه قبل بضع سنين! ومن اللافت أن أيا من تلك المقالات لم تشر إلى أن تنظيم أيه بي بي قد تغير بأي طريقة كانت، التنظيم ذاته، لكن التوكيد الآن يتركز على عيوبه ونواقصه ومثالبه.

لربما تكون أكثر المراجعات حدة واستفزازا هي تلك التي استهدفت بيرسي بارنفيك. فحين كانت شركة آيه بي بي تسجل رقما قياسيا في الأداء، كان بارنفيك بؤرة تركيز طقوس تقدير الشخصية، حيث صور على هيئة رجل خارق القوى. فقد وصف بأنه صاحب شخصية (كاريزمية) أسرة، ورؤى صائبة ثابتة، علاوة على تمتعه بالجرأة والجرسرة. لكن ما إن تدهور مستوى الأداء حتى اعتبر متغطرسا متكبرا، يرفض النقد والانتقاد. قيل إنه "شيد أسوارا صماء حول ذاته". وكان "متسلطا متجبرا في تعامله مع مجلس الإدارة". كما "احتكر تدفق المعلومات"، وذلك على النقيض من روح الانفتاح التي زعم أنه يعتنقها. اهتم بارنفيك الآن "بالإدمان على الاستيلاء على الشركات الأخرى" ولقب "ببيرسيفال"، على اسم الفارس الذي بحث عبثا عن الكأس المقدسة. وقال آخرون إنه عانى من هوس مرضي بمحاكاة جاك ولش، وهجس بمضاهاة حجم ونجاح جنرال إلكتريك.

هل تغير بارنفيك؟ شرح مانفريد كيتس دي فري الأمر بالقول إن بعض المديرين اليناحين "يبدوون بتصديق دعايتهم وما تكتبه الصحافة عنهم ويسقطون في حلقة مفرغة من النرجسية". لكن أحدا لم يقدم أي دليل على النرجسية المزعومة⁽³²⁾. إذ لم يقل أحد إن بارنفيك كان يُحدّق إلى انعكاس صورته بإعجاب وهو يتمدد مرتاحا في حوض الاستحمام، أو يكرس وقتا طويلا لأناقته وهندامه، أو يزين جدران مكتبه بالجوائز العديدة التي حصل عليها، أو يهمل آيه بي بي وأنشطتها. لم يبين أحد كيف أدت النرجسية إلى ارتكاب أخطاء محددة، استراتيجية كانت أم تنظيمية (كما لم يشر أحد إلى أن جزءا من التغطية الصحفية المغالية في المديح التي أدت كما هو مفترض إلى النرجسية، قد أتى من البروفسور كيتس دي فري نفسه). في الحقيقة، تظهر مراجعة للمقالات التي نشرت على مدى خمسة عشر عاما أن بارنفيك وصف بالطريقة نفسها وظل الرجل ذاته؛ جسور، صريح، مباشر، شديد الثقة بنفسه. لم يقدم أحد أي دليل يثبت أنه تغير؛ الاستنتاجات والأحكام كلها مبنية على

أداء الشركة. الفائز واثق بنفسه، وحين يهزم تتحول الثقة بالنفس إلى غطرسة. لاحظت مجلة فورتنن قائلة: "الرئيس السابق لشركة آيه بي بي يصاب بعد تحطم سمعته بطعنة نجلاء أخرى: خلفاؤه يضعون ميراثه التجاري موضع المساءلة والتشكيك"⁽³³⁾.

من الطبيعي ألا يشعر بيرسي بارنفيك بسرور كبير عند مراجعة سنواته في شركة آيه بي بي. كتبت وول ستريت جورنال مشيرة إلى أن بارنفيك "يغضب ويستاء من اتهامه بالمساعدة على تدمير الشركة"، ونقلت عنه قوله: "أرفض قبول اتهامنا بالتسرع والتهور". فالتحول إلى كبش فداء "لا يسر الخاطر". بغض النظر عن الدعاوى القضائية المتعلقة بقضية الاسبتوس على شركة كومبستشن إنجنيرينغ، أكد بارنفيك أنها كانت مخاطرة مقبولة ومحسوبة آنذاك. "من الأمور الجهنمية القول إنه كان عليك، قبل ثلاثة عشر عاما، أن ترى المخاطر التي لم يكن يراها أحد"⁽³⁴⁾. لكن من الصعب مقاومة النزعة إلى نسبة نجاح الشركة إلى فرد محدد. في الحقيقة إن أحد الأسباب الرئيسة وراء حبنا للقصص هو أنها لا تكتفي بسرد حقائق مبعثرة، بل تربط بين السبب والنتيجة، وغالبا ما تعزو الفضل إلى/أو تضع اللوم على الأفراد. قصصنا الأكثر إقناعا وفتنة تضع الأفراد غالبا في مركز الأحداث. حين تسير الأمور على ما يرام، نهيل المديح ونبتدع الأبطال، وحين تسوء، نوجه أصابع اللوم ونبتكر الأشرار. هذه القصص تقدم وسيلة لترسيخ الخطأ والصواب والحق والباطل، طريقة لنسبة المسؤولية الأخلاقية للآخرين. من بين عشرات المقالات التي تناولت شركة آيه بي بي، لم تحاول سوى قلة قليلة مقاومة هذه النزعة والاحتفاظ بتفكير منطقي حكيم. المقالة التي كتبها ريتشارد توملينسون وبارولا هايلت في مجلة فورتنن (2002)، أشارت إلى أن "بارنفيك لم يكن جيدا إلى حدٍ يستحق المدح المغالي الذي تلقاه في التسعينيات، ولا سيئا إلى حدٍ يستحق الذم المفرط الذي وجهته إليه الصحافة مؤخرا. أما ما كان مفقودا منذ إعلان الهجوم على بارنفيك فهو إحساس بالتناسب وبحجم

اللوم الذي ينبغي أن يتحملة"⁽³⁵⁾. رأي حكيم، لكنه كان نادرا في زحمة عشرات المقالات ودراسات الحالة المتعلقة بشركة آيه بي بي. لقد اتفق معظم الكتاب على القصة الأكثر بساطة، وأصبح بيرسي بارنفيك، الذي حظي بالإجلال والتقدير والاحترام، نموذجا يجسد التغطرس والتكبر، والطمع والجبش، والقيادة السيئة. أما الملحق الأخير في مسلسل آيه بي بي فقد ظهر في نهاية العام 2005 حيث أسقط مكتب المدعي العام في زيوريخ الدعوى التي أقامها على بارنفيك وليندال فيما يتعلق بصفقة التقاعد⁽³⁶⁾. إذ تبين له أن المديرين لم يرتكبا أي خطأ، ولاحظ أن الصفقة قد أبرمت عام 1998، حين كانت الشركة تحقق أرباحا كبيرة، وكانت سليمة تماما تبعا لقواعد الكشف⁽³⁷⁾. لكن بحلول ذلك الوقت كان الضرر قد وقع، وصورة الدناءة والشر حفرت في الصخر. كانت الحالة، كما قال بارنفيك، جهنمية وفي منتهى السوء.

حواشي الفصل الثالث

- (1) نشرت نسخة مبكرة من هذا الفصل تحت عنوان:
"What Do We Think Happened at ABB?: Pitfalls in Research About Firm Performance," Philip M. Rosenzweig, *International Journal of Management and Decision Making* 5, no. 4 (2004): 267-81.
- (2) انظر:
Taylor, William, "The Logic of Global Business: An Interview with Percy Barnevik," *Harvard Business Review*, March-April 1991, pp. 91-105.
- (3) انظر:
Kennedy, Carol, "ABB: Model Merger for the New Europe," *Long Range Planning* 25, no. 5 (October 1992): 10-17.
- (4) Rapoport, Carla, and Kevin Moran, "A Tough Swede Invades the U.S.," *Fortune*, June 29, 1992, pp. 76-79.
- (5) هذا الشاهد والشواهد اللاحقة مقتبسة من:
Sachres, Gail E., "Percy Barnevik's Global Crusade," *Business Week*, December 6, 1993, pp. 56-59.
- (6) انظر:
Karlgaard, Rich, "Interview with Percy Barnevik," *Forbes*, December 5, pp. 65-68.
- (7) McClenahan, Jon S., "Percy Barnevik and ABBs of Competition," *Industry Week*, June 6, 1994, pp. 20-24.
- (8) انظر:
Kets de Veries, Manfred, "Making a Giant Dance," *Across the Board* 31, no. 9 (October 1994): 27-32.
- (9) Kennedy, Carol, "ABB's Sun Rises in the East," *Director*, September 1996, pp. 40-44.
- (10) Tomlinson, Richard, and Paola Hjelt, "Dethroning Percy Barnevik," *Fortune*, April 1, 2002, pp. 38-41.
- (11) وردت في التقرير السنوي لشركة أيه بي بي، 1997.
- (12) انظر:
Bartlett, Christopher A., "ABB's Relays Business: Building and Managing a Global Matrix," Harvard Business School case Study 9-394-016, 1993.

- (13) انظر :
Tomlinson and Hjelt, 2002.
- (14) انظر :
Barham, Kevin, and Claudia Heimer, *ABB: The Dancing Giant*, London: FT Pitman Publishing.
- (15) التقرير السنوي لشركة آيه بي بي، 1988.
- (16) انظر :
McClenahan, 1994.
- (17) انظر :
Schares, 1993.
- (*) ريتشارد بكنمستر فوللر (1895-1983): مهندس معماري ومخترع أميركي سعى إلى حل المشكلات العملية بتصاميم بسيطة تتطلب أقل قدر من المواد والطاقة. أشهر ابتكاراته القبة المرتكزة على قوائم قصيرة. (المترجم)
- (18) Peters, Tom, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, London: Pan Books, 1992.
- (19) انظر :
- Bartlett, Christopher A., "ABB's Relays Business: Building and Managing a Global Matrix," Harvard Business School case Study 9-394-016, 1993.
- (20) انظر :
- Kets de Veries, Manfred, "Making a Giant Dance," *Across the Board* 31, no. 9 (October 1994): 27-32.
- بالنسبة لوصف الشركة بأنها "نموذج يحتذى للتنظيم ما بعد الصناعي"، انظر:
- Kets de Veries, Manfred, "Leaders Who Make a Difference," *European Journal of Management* 14, no. 5 (1996): 486-93.
- (21) De Jonquieres, Guy, "Europe's Most Respected Companies," *Financial Times*, September 18, 1996, p. 1 of survey.
- (22) Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge, *The Witch Doctor: What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters, and How to Make Sense of It*, London: Heinemann 1996, p. 243.
- (23) انظر :
- Barham, Kevin, and Claudia Heimer, "Creating the Globally Connected Corporation," *Financial Times Mastering Management*, June 1997, pp. 12-14.
- (24) التقرير السنوي لشركة آيه بي بي، 1999.

(25) انظر:

Morosini, Piero, "ABB in the New Millennium: New Leadership, New Strategy, New Organization," IMD Case Study 3-0829, 2000.

(26) انظر:

Woodruff, David, "ABB Unveils New Board, Overhaul-Structural Plan Aims to Shift Focus from Products to Corporate Customers," *Wall Street Journal Europe*, January 12, 2001.

(27) انظر:

Woodruff, David, "Shares of ABB Slide 8.5% in Zurich on Disappointing Report of Results-New Chairman Vows to Boost Earnings, Revenue at Industrial Conglomerate," *Wall Street Journal Europe*, February 14, 2001.

Fleming, Charles, "New Chairman of ABB Aims to Tighten Business Focus," *Wall Street Journal Europe*, November 23, 2001. (28)

(29) خلفية الانتقال من سترمان إلى دورمان مأخوذة من:

Bilefsky, Dan, Goran Mijuk, and Brandon Mitchener, "In a Surprise Move, ABB Replaces CEO-Appointed of Successor to Centerman Raises Questions on Management," *Wall Street Journal Europe*, September 6, 2001; and Fleming, Charles, "New Chairman of ABB Aims to Tighten Business Focus," *Wall Street Journal Europe*, November 23, 2001.

(30) انظر:

Tomlinson and Hjelt, 2002.

(31) انظر:

Bilefsky, Dan, and Anita Raghavan, "How ABB Tumbled Back Down to Earth," *Wall Street Journal Europe*, January 23, 2003.

Tomlinson and Hjelt, 2002. (32)

(33) انظر:

Woodruff, David, and Almar Latour, "Barnevik Gets Harsh Verdict in Court of Public Opinion-Former ABB Chief Is Disgraced in Pension Row," *Wall Street Journal Europe*, February 18, 2002.

Tomlinson and Hjelt, 2002. (34)

(35) انظر:

Bilefsky and Raghavan, 2003.

Tomlinson and Hjelt, 2002. (36)

Mijuk, Goran, "Pension Case Against EX-CEOs of ABB IS Ended," *Wall Street Journal Europe*, October 6, 2005. (37)

هالات تحديق بنا

لا يكمن الفارق بين السيدة النبيلة وبائعة الورد في كيفية التصرف بل بالطريقة التي يعاملها بها الآخرون.

جورج برنارد شو
بغمالبون، 1916

خلال الحرب العالمية الأولى، أجرى عالم نفس أميركي يدعى ادوارد ثورندايك بحثا حول طرق تقييم الرؤساء لمروؤسيهم. في إحدى الدراسات، طلب من ضباط الجيش تقييم جنودهم تبعا لتشكيلة متنوعة من المعايير: الذكاء، البنية الجسمية، القيادة، الشخصية.. الخ. وفوجئ بالنتائج. فقد اعتبر بعض الجنود متفوقين، وحازوا مرتبة عالية في كل شيء، بينما عد آخرون أقل من المستوى المطلوب في كل مجال، وكأنما اعتقد الضباط أن الجندي الوسيم الحسن الهيئة ينبغي أن يتمكن من إصابة الهدف، وتلميع حذائه، والعزف على الهارمونيكا أيضا. دعى ثورندايك ذلك كله تأثير الهالة⁽¹⁾.

هنالك بضعة أنواع من تأثير الهالة. يشير أحدها إلى ما لاحظته ثورندايك: ميل نحو التوصل إلى استنتاجات استدلالية حول سمات محددة انطلاقا من الانطباع العام. إذ يصعب على معظم الناس قياس الملامح المنفصلة

بصورة مستقلة؛ فثمة نزعة شائعة لمزجها معا. تأثير الهالة طريقة يستخدمها
الذهن لإيجاد صورة متماسكة ومتصلة والحفاظ عليها، من أجل تقليص حدة
التنافر الإدراكي⁽²⁾. وهاكم مثالا قريبا: في حريف عام 2001، بعد هجمات
الحادي عشر من سبتمبر، ارتفعت شعبية الرئيس بوش بشكل إجمالي ارتفاعا
حادا⁽³⁾. ولم يكن من المفاجئ أن يرص الشعب الأميركي الصفوف خلف
رئيسه. لكن عدد الأميركيين الذين وافقوا على تعامل بوش مع الاقتصاد ارتفع
أيضا - من 47 إلى 60%. الآن، بغض النظر عن تأييدك أو رفضك لسياسات
بوش الاقتصادية، فلا يوجد سبب يدعو للاعتقاد بأن هذا التعامل مع الاقتصاد
قد تحسن فجأة خلال الأسابيع التي أعقبت الحادي عشر من سبتمبر. إلا أن
من الصعب الحفاظ على هذه الجوانب منفصلة: لقد انتقل القبول العام
بسياسات الرئيس إلى القبول بسياسة محددة. فقد أحاط عامة الأميركيين
الرئيس بهالة، ونسبوا إليه سمات إيجابية على كل المستويات وفي كل المجالات.
فليس من المريح بالنسبة للعديد من الأميركيين الاعتقاد بأن رئيسهم يتمتع
بالكفاءة في قضايا الأمن القومي لكنه يفتقد الكفاءة في الاقتصاد، ومن الأسهل
كثيرا الظن بأنه على المستوى نفسه من الفاعلية في المجالين. كل ما يرتفع
ينخفض أيضا. فبحلول تشرين الأول/أكتوبر 2005، مع تراجع الدعم الشعبي
للحرب على العراق، وفي أعقاب الدمار الذي خلفه الإعصار كاترينا،
انخفضت نسبة التأييد الإجمالي إلى 37%، مقارنة بنسبة 41% في آب/أغسطس
2005. ومن اللافت أن الأميركيين أعطوا الرئيس أيضا درجات متدنية في كل
سؤال محدد من الاستفتاء: في ما يتعلق بسياساته الاقتصادية، حصل بوش على
نسبة 32% من القبول في تشرين الأول/أكتوبر مقارنة بنحو 37% في
آب/أغسطس؛ وفيما يتصل بالعراق، انخفضت النسبة من 38 إلى 32%؛ وفي
محاربة الإرهاب، تراجع من 54 إلى 46%. وحين سئل الأميركيون عما إذا
كان الرئيس بوش يتمتع بصفات قيادية قوية، ردّ 45% منهم بالإيجاب، مقارنة
بنسبة 54% في آب/أغسطس⁽⁴⁾. ولا ريب في أن كلا من هذه المؤشرات

الفردية تحركت بشكل متواز، مما يدل على أنها ليست مستقلة بل مرتكزة على تقييم مفرد إجمالي، تقييم يعتمد على الهالة.

يظهر هذا النوع من تأثير الهالة في العديد من المجالات. إحدى الشركات التي عملت معها كانت تتلقى آلاف المكالمات يوميا عبر مركز خدمة الزبائن التابع لها. في بعض الأحيان، أمكن حل المشكلات على الفور، لكن توجب على ممثلي الخدمة غالبا النظر في الأمر ثم الردّ على المتصل لاحقا. عندما أجرت الشركة فيما بعد مسحا لاستطلاع مدى رضئ زبائننا على مركز الخدمة، اعتبر الزبائن الذين جرى حل مشاكلهم على الفور أن ممثلي الخدمة على مستوى أفضل من الكفاءة، والقدرة والمعرفة مقارنة بأولئك الذين لم تحل مشاكلهم. ليس في ذلك مفاجأة نظرا لأنه من المنطقي الاستنتاج أن الحل السريع أتى من موظف حسن المعرفة واسع الاطلاع. لكن ظهرت مسألة أشد إثارة للاهتمام والفضول: تذكر 58% من الزبائن الذين حلت مشاكلهم على الفور أن الإجابة على اتصالم كانت فورية أو سريعة جدا، في حين أن 4% فقط قالوا إنهم انتظروا على الخط مدة طويلة. في هذه الأثناء، لم يعتبر سوى 36% من الزبائن الذين لم تحل مشاكلهم على الفور أن اتصالم تلقى استجابة فورية أو سريعة جدا، بينما اعتبر 18% منهم أنهم انتظروا مدة طويلة على الخط. في الحقيقة، استخدمت الشركة نظام رد آليا، ولم يكن هنالك فارق زمني في الانتظار بين المجموعتين. بل إن الانطباع الإجمالي حول خدمة الزبائن أوجد تأثير هالة قويا شكّل المدركات حول زمن الانتظار.

لكن تأثير الهالة ليس مجرد طريقة لتقليص التنافر المعرفي/الإدراكي. فهو أيضا عامل مساعد على الاكتشاف، نوع من الإجراء العملي يستخدمه الناس لتخمين الأشياء التي يصعب تقديرها بشكل مباشر. نحن نميل إلى تلقي المعلومات المهمة، وذات الصلة، والملموسة، والتي تبدو موضوعية، ثم نستنتج الصفات والسمات للجوانب والملامح الأخرى الأكثر غموضا أو إبهاما. على

سبيل المثال، قد لا نعرف مدى جودة منتج جديد، لكن إذا أتى من شركة مشهورة تتمتع بسمعة ممتازة، ربما نستدل بالمنطق أنه جيد النوعية بالضرورة. هذا هو ما يعنيه بناء العلامة التجارية؛ إيجاد هالة مؤثرة بحيث يُرَجَّح أن يستحسن الزبائن المنتج أو الخدمة، أو لنأخذ حالة موثقة لتأثير الهالة؛ المقابلات الشخصية قبل التوظيف. ما هي المعلومات المهمة، والملموسة، وذات الصلة التي نعرفها عن المرشحين؟ لربما نحصل على أفضل المعلومات من الكلية التي نالوا منها شهاداتهم، أو معدل درجاتهم، والإنجازات التي حققوها واستحقوا عليها التكرم. حين تتضح هذه المعلومات - المهمة، والملموسة، والموضوعية كما يبدو وذات الصلة - في أذهان من يجرون المقابلات مع المرشحين، فإنهم يميلون إلى عدم التركيز على تقييماتهم للحوانب الأخرى الأقل تحديدا ووضوحا، مثل أسلوب المرشح الشخصي أو نوعية الإجابات عن الأسئلة العمومية. هل يمتلك المرشح سجلا مشرفا من كلية مرموقة؟ غالبا ما يبدو هذا المرشح للوظيفة أكثر ذكاء، وأجوبته أكثر إقناعا، وإمكانياته أكبر لتحقيق النجاح. ماذا عن المرشح المتخرج من كلية محلية متواضعة؟ قد تبدو الإجابات ذاتها أقل ذكاء، والمظهر نفسه أقل تأثيرا. وهذا هو بالضبط ما وجدته ثورندايك في دراسته حول الضباط وجنودهم قبل سنين.

لنفكر الآن بالشركات. ما هي أهم المعلومات الملموسة وذات الصلة التي نملكها غالبا عن الشركة؟ الأداء المالي بالطبع. هل الشركة رابحة؟ هل تنمو مبيعاتها؟ هل ترتفع أسعار أسهمها؟ يبدو الأداء المالي مؤشرا دقيقا وموضوعيا. نحب أن نقول إن الأرقام لا تكذب؛ ولهذا السبب أدت فضائح شركات انرون وتايكون، وحفنة قليلة من الشركات الأخرى إلى زعزعة ثقتنا إلى هذا الحد. نحن نثق - بشكل روتيني - بأرقام الأداء المالي. من الطبيعي أن يستنتج الناس، اعتمادا على بيانات ومعطيات الأداء هذه، الصفات والسمات لمجالات أخرى لا تكون ملموسة وموضوعية بالدرجة نفسها. كل ما تقدم يساعد على تفسير ما رأينا في حالتي شركتي سيسكو وأيه بي بي. فطالما كانت

سيسكو تنمو، وتربح، وتسجل الأرقام القياسية في أسعار أسهمها. كان المديرون، والصحفيون، والأكاديميون يستدلون من ذلك أن لديها قدرة مدهشة على الإصغاء لزبائنها، وثقافة متماسكة تسودها، واستراتيجية ذكية تتبعها. وحين انفجرت الفقاعة، سارع المراقبون إلى استنتاج السمات والصفات النقيضة. كل ذلك منطقي. قصة مترابطة متماسكة. الأمر ذاته ينطبق على شركة آيه بي بي، حيث أدت زيادة المبيعات والأرباح إلى تقييمات إيجابية تُعبّر عن الاستحسان والقبول وتمتدح بنيتها التنظيمية، وثقافتها القائمة على ركوب المخاطرة، وخصوصا الرجل المتربع على قمته؛ ثم إلى تقييمات سلبية انتقادية حين تراجع مستوى الأداء. هل هي مبالغت صحفية مغالية؟ بالتأكيد، إلى حد ما. لكن الأهم نزعتنا البشرية الطبيعية إلى استنتاج الصفات والسمات اعتمادا على أدلة نظن أنها موثوقة، ويمكن التعويل عليها.

هالات في عالم الأعمال

لا تمثل المعلومات المالية المعطيات الوحيدة التي يعتمد عليها الناس لاستنتاج السمات والصفات. فقد أجرى باري ستو، في جامعة إلينوي (سابقا) ثم في جامعة كاليفورنيا، تجربة طلب فيها من مجموعات من المشاركين تقدير مبيعات شركة افتراضية في المستقبل وأرباح السهم اعتمادا على مجموعة من البيانات المالية. ثم أبلغ أفراد بعض المجموعات أن أداءهم كان جيدا، وأنهم قدّموا تقديرات دقيقة للمبيعات وأرباح السهم، بينما أبلغ أفراد مجموعات أخرى بأن أداءهم كان سيئا؛ لكنه فعل ذلك بطريقة عشوائية تماما. في الحقيقة، أصابت مجموعات الأداء الجيد والأداء السيئ في حساباتها المالية؛ أما الفارق الوحيد فتمثل فيما قاله ستو حول الأداء. بعد ذلك، طلب من المشاركين تقييم مدى نجاح مجموعاتهم في سلسلة من القضايا. ماذا كانت النتائج؟ حين أبلغ الأفراد بأن أدائهم كان جيدا وصفوا مجموعاتهم بأنها على درجة عالية من التماسك واللحمة، والاتصال والتواصل، والانفتاح على

التغيير، والدوافع المحفزة. أما حين أبلغوا بأن أداءهم كان سيئا، تذكروا افتقاد التماسك واللحمة، وضعف الاتصال والتواصل، وغياب الدوافع المحفزة. استنتج ستو أن الأفراد يعززون جملة من السمات والصفات إلى المجموعات التي يعتقدون بأنها فعالة ومؤثرة، وجملة مختلفة تماما من السمات والصفات إلى المجموعات التي يعتقدون بأنها عاجزة تفتقد الكفاءة والفاعلية⁽⁵⁾. ذلك هو تأثير الهالة يعمل في الممارسة العملية.

لا تعني هذه النتائج بالطبع أن لُحمة المجموعات وفعالية الاتصال والتواصل لا أهمية لهما في أداء المجموعة، بل يعني فقط أنك لا تستطيع أن تأمل بقياس درجة اللُحمة أو التواصل أو التحفيز عبر الطلب من الأفراد تقييم أنفسهم بعد أن يعرفوا شيئا عن النتيجة. حين يعتقد هؤلاء - مراقبين كانوا أم مشاركين - أن النتيجة جيدة يميلون إلى استنتاج سمات وصفات إيجابية حول عملية صنع القرار، وحين يعتقدون أن النتيجة سيئة يترعون إلى استنتاج صفات وسمات سلبية. لماذا؟ لأن من الصعب أن يعرفوا بالضبط، وبموضوعية، ما الذي يشكل التواصل الجيد أو أفضل درجات اللُحمة، أو الدور المناسب، ولذلك يميلون إلى الاستنتاج والاستدلال اعتمادا على بيانات ومعطيات أخرى يعتقدون بأنها موثوقة ومعولة. إذا فالأداء دليل يستخدم لاستنتاج صفات، وسمات، وخصائص الجماعات والمنظمات والمؤسسات.

تعرضت النتائج التي توصل إليها ستو للنقاش. فقد شكك البعض بقدرة تجربة جمعت غرباء مدة ثلاثين دقيقة على فهم مدركات مجموعات العمل. لذلك قام فريق بقيادة كيرك داووني من جامعة او كلاهوما بمحاكاة دراسة ستو، واستخدام المشكلات المالية ذاتها، لكن مع مجموعات من الأشخاص الذين عملوا سابقا معا، مع إعطائهم مزيدا من الوقت لإجراء حساباتهم. مرة أخرى، أبلغ أفراد المجموعات - بشكل عشوائي - أن أداءهم كان جيدا أو سيئا. النتائج كانت عمليا ذات النتائج التي توصلت إليها تجربة ستو. حيث ذكر أفراد الفريق الجيد الأداء أن مجموعاتهم كانت أكثر لُحمة، وتمتع

زملاؤهم في الفريق بقدرات أكبر، واستمتعوا بالعمل معا، وأن التواصل كان على درجة عالية من الكفاءة، وأنهم كانوا منفتحين على الأفكار الجديدة، وأنهم راضون إجمالا على العمل الجماعي. أما سبب ذلك كله فهو الوصف العشوائي للأداء؛ لا أكثر ولا أقل. وعلى شاكلة ستو، وجد داووني وزملاؤه نزعة قوية لاستنتاج الصفات والسمات اعتمادا على الأداء⁽⁶⁾.

هل شكل ما تقدم مفاجأة بالنسبة لك؟ على الأرجح أن الجواب سيكون ربما. تحيل جماعة يعبر أفرادها عن آرائهم بشكل نشط وحيوي وحماسي، بل حتى يتجادلون فيما بينهم. فإذا كان أداؤها جيدا، فمن المنطقي أن يعتبر المشاركون أن الانفتاح والتعبير الصريح عن الرأي يمثلان السبب المفتاحي للنجاح. وسيقولون: "كنا صادقين، لم نتردد ولهذا السبب نجحنا! لقد اتبعنا طريقة فعالة!" لكن ماذا لو تبين أن أداء المجموعة كان سيئا؟ الآن، سيتذكر أفرادها مجريات الأمور بشكل مختلف. "لقد تجادلنا وتنازعنا. لم نعمل بطريقة جيدة. في المرة القادمة علينا اتباع أسلوب محترم ومنضبط." لكن لتخيل الآن مجموعة تضم أفرادا يتميزون بالهدوء، والتهذيب، والاحترام المتبادل. يتكلمون بهدوء وبحسب الدور. فإذا كان أداء المجموعة جيدا، قد يعزو المشاركون النجاح إلى طبيعتهم المهذبة والمتعاونة. "كنا نحترم بعضنا بعضا. لم نتشاجر ولم نتنازع. اتبعنا طريقة ناجحة!" وإذا كان أداء المجموعة نفسها سيئا، فلربما يقول أفرادها: "لقد بالغنا في التهذيب والمجاملة؛ وجهدنا اللوم إلى أنفسنا. في المرة القادمة، علينا أن نتبع أسلوبا مباشرا ومنفتحا، نقلل من الاهتمام بمشاعر بعضنا بعضا". في الحقيقة، إن تشكيلة واسعة من السلوكيات يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة، وليس هناك من طريقة دقيقة ومحددة لإدارة عملية الحوار بطريقة أفضل. لربما نحاول تجنب الحدود القصوى بالتأكيد، لكن يوجد بينها سلسلة واسعة من السلوكيات التي يمكن أن توصل إلى النجاح. ولأننا لا نعرف فعلا ما يؤدي إلى أفضل عملية لصنع القرار، نميل إلى الاستنتاج والاستدلال اعتمادا على عوامل أخرى تبدو لنا ذات صلة وموضوعية؛ أي ما أبلغنا به حول نتائج الأداء.

هالات حول الأشخاص وعن الأشخاص

يتشكل تأثير الهالة نتيجة عوامل عديدة، تشمل السمات والصفات التي تنسب بالاستدلال والاستنتاج إلى موظفي إحدى المؤسسات أو الشركات، ويعتقد على نطاق واسع أن الشركات التي تدير مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية ستتفوق على تلك التي تفشل في ذلك. تلك هي عموماً الفكرة الكامنة وراء كتاب أوريلي وبيفير القيمة الخفية: كيف تحقق الشركات الكبرى نتائج استثنائية بموظفين عاديين. الفكرة منطقية، فالشركة القادرة على جذب الموظفين بكفاءة، وتوفير بيئة تساعدهم على الإنتاج والإبداع، وتحثهم وتحفزهم على بذل الجهد في العمل من أجل الصالح العام، لا بد أن تنجح. وكيف لا؟ لكن حذار من تأثير الهالة. فإذا ابتعدنا عن الحرص، يمكن أن نعزو النتائج الجيدة لأي شركة ناجحة إلى موظفيها.

نقدم فيما يلي مثالاً لا ينسى. في العام 1983، نشرت مجلة فورتن أول استطلاع لها حول أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في أميركا. الشركة الفائزة كانت آي بي أم، في السنة التالية 1984، تربعت الشركة على قمة اللائحة مرة أخرى، وحين طلب من كبير المديرين التنفيذيين فيها وصف نقاط قوة آي بي أم، نسب جون اوبل الفضل إلى موظفي شركته: "الأمر الجوهري أن الموظفين العاملين في الشركة هم الذين جعلوها جيدة وناجحة، هذا هو السر حقاً إهم الموظفين. من حسن حظنا أن لدينا موظفين متفوقين يكفون ويكدهون ويدعمون بعضهم بعضاً. لقد استطاعوا التكيف مع مجموعة المعتقدات الأساسية التي نؤمن بها - المعيار الذي نتوقع من بعضنا بعضاً الالتزام به - واتباع هذه المعايير في التعامل فيما بينهم ومع من هم خارج الشركة. أعرف أن الأمر يبدو مبتذلاً، لكنه حقيقة، ولا معنى لمحاولة تحليله أكثر من ذلك"⁽⁷⁾. وما هي نوعية الموظفين الذين تبحث عنهم شركة آي بي أم؟ ردّ اوبل مفسراً: "نحن مجموعة إيجابية من الأشخاص، من النوع المغرم بالإبداع والابتكار. أعتقد أن المثل يجتذب مثيله. نحن نبحث عن أشخاص لديهم

الصفات، والسمات، والخصال ذاتها التي يمتلكها الموظفون الآخرون الذين يبنون الشركة". لم يتصف موظفو شركة آي بي أم بالعظمة فقط، بل كانوا يحاذرون من مشاعر الرضى الذاتي. اختتم اوبل حديثه قائلاً: "إذا تصرف أي موظف في شركتنا بطريقة تعزز فكرة الزهو والاعتداد بالقوة أو الغطرسة، فإن صورتنا ستتلطخ وتصاب بضرر خطير. وبطل اليوم يمكن أن يصبح متشرد الغد".

هكذا كانت حال الشركة عام 1984، وبدت بالطبع منطقية، ففي كل يوم، كان جون اوبل يأتي إلى العمل ليجد نفسه محاطاً بموظفين أذكاء، ومبدعين، ومجدين. لذلك كان من الطبيعي الاعتقاد بأن موظفي آي بي أم الأكفاء هم المسؤولون عن نجاحها. لكن خلال تلك السنوات ذاتها، فشلت الشركة في رؤية التسليح المتنامي لخطوط نشاطها الرئيسة؛ أنظمة الحواسيب المركزية والحواسيب الصغيرة. بحلول الثمانينيات، كانت الشركة تتراجع بشدة؛ في العام 1992، أصيبت بخسائر مالية كبيرة، وغرقت بالديون، واستبدل خليفة اوبل جون ايكروز. كيف فسّر المراقبون الأداء الهزيل لشركة آي بي أم؟ عبر توجيه أصابع اللوم إلى موظفيها وثقافتها بالطبع. في كتاب الفواجع: سقوط آي بي أم، انتقد مراسل وول ستريت جورنال بول كارول ما اتصفت به الشركة من "ثقافة عتيقة متخلفة" و"بيروقراطية صارمة متحجرة" و"مديرين قانعين راضين عن الذات"⁽⁸⁾. الموظفون الذين امتدحوا عام 1984 حُملوا اليوم مسؤولية انهيار صرح صناعي عظيم، فهل غيروا فجأة طرقهم وأساليبهم؟ على الأرجح أنهم لم يغيروها. هل كان كبير المديرين التنفيذيين يجهل موظفيه، وهل سيطرت عليهم القناعة والرضى الذاتي والتحجر؟ لا أعتقد ذلك. لقد كان جون اوبل صادقاً تماماً على الأرجح حين استشعر أنه محاط بموظفين مجدين ممتازين. وكانوا جميعاً مناسبين لشركة آي بي أم في الستينيات والسبعينيات، لكن عندما تغيرت الصناعة، وفشلت الشركة في التأقلم مع التغيير، نُسبت إلى موظفيها صفحات وسمات نقيضة. إن تقييماتنا تعتمد على ظننا بأن ما نراه سيده نبيلة أو بائعة ورد وضيفة.

هالات حول زعمائنا وقادتنا

ربما لا يوجد شيء يناسب تأثير الهالة مثل القيادة، فكثيرا ما يقال إن القادة الأكفاء يتمتعون بعدد من الخصال والسجايا المهمة: رؤية واضحة، مهارات اتصالية فعالة، ثقة بالنفس، شخصية آسرة ساحرة. وغير ذلك⁽⁹⁾، ويستفق معظم الناس على أن هذه هي عناصر القيادة السديدة. لكن تحديدها وتعريفها أمر مختلف تماما، نظرا لأن عددا من هذه السمات والخصائص لا تبدى إلا لعين الناظر المتأثر بأداء الشركة. هذا بالضبط ما رأيناه في حالة شركة آيه بي بي، فحين كانت الشركة ناجحة، قال الناس إن مديرها بيرسي بارنفيك يتمتع برؤية واضحة، ومهارات اتصالية ممتازة، وثقة مؤثرة بالنفس، وشخصية آسرة ساحرة، وحين انقلبت حظوظ الشركة، هاجم المنتقدون الرجل ذاته باعتباره متعظرسا متعجرفا، ومبالغا في التسلط، وقاسيا خشن الطباع. من الممكن طبعا أن يتفاهم شعور بارنفيك، مع تغير حظوظ الشركة وتدهور أحوالها، بالضيق والكرب والقلق، وفي هذه الحالة تنتقل السببية إلى الاتجاه المعاكس؛ من أداء الشركة إلى سلوك الفرد. لكن تلك الحججة، مهما بدت منطقية ومعقولة، لم تُقدم؛ إذ لم يقل أحد إن بارنفيك قد تغير.

قدم بيل جورج، كبير المديرين التنفيذيين السابق في شركة ميدترونيك لائحة مشابهة حول القيادة في كتابه **القيادة الأصيلة: إعادة اكتشاف أسرار إيجاد القيمة الدائمة**. إذ قال إن القادة البارزين يتشاركون في حفنة من الخصال والسجايا، تشمل الشجاعة الوطيدة، والرؤية الواضحة، والتزاهة والاستقامة، والشخصية المتميزة. هؤلاء قادة أصيلون حقيقيون. لا غرو أن تأتي جميع الأمثلة من الشركات الناجحة. ذكر بيل جورج أيضا عددا من الشركات الفاشلة، وكان قادتها على الدوام مزيفين يفتقدون الأصالة الحقيقية. حسنا! يمكنك أن تجد دوما مدائح تحتفي بقيادة الشركات الناجحة، وتستطيع العثور دائما على أسباب لانتقاد قادة الشركات الفاشلة، وعلى القارئ الحصيف المتمتع بذهنية نقدية أن يسأل: هل يوجد في الشركات الناجحة قادة

مزيفون يفتقدون الأصالة؟ وهل توجد شركات فاشلة يديرها قادة أصيلون؟ في حالة النفي، فمن المحتمل أن يكون الأمر مجرد هالات. من المتوقع تماما - على الأقل بالنسبة لكتاب صدر عام 2003 - أن يدرج في لائحة القادة المزيفين شخصا مثل بيرسي بارنفيك. لقد أعاد المؤلف سرد قصة الصفقة التقاعدية مع بارنفيك وليندال، وتطرق إلى صيحة الاحتجاج والغضب العمومية، ثم قال ملاحظا: "تعاني أيه بي بي حاليا من خسائر وتستترف أموالها السائلة، و [رسمة] السوق التي بلغت 40 مليار دولار انهارت إلى 4 مليارات"⁽¹⁰⁾. النتيجة المنطقية المستخلصة واضحة لا لبس فيها: كان بارنفيك قائدا مزيفا - و صفقة التقاعد السرية هي البيئة الدامغة والدليل القاطع - الأمر الذي ساعد على تفسير هذا المستوى الهزيل من الأداء لشركة أيه بي بي. لكن لم يلمح أحد بالطبع إلى أن بارنفيك كان قائدا مزيفا حين كانت أمور الشركة تسير على ما يرام.

أضاف بيل جورج مفسرا إن السمة المميزة للقادة الأصيلين هي "حماس جارف لأداء مهماتهم ورسالتهم"، و"تركيز دقيق على تجاوز العراقيل". ماذا عن النموذج البارز؟ بيل غيتس رئيس مايكروسوفت، الذي "آمن بكل حماس وحمية برسالة مايكروسوفت المتمثلة في توحيد الحوسبة مع مجموعة متكاملة من البرمجيات، بحيث كان على استعداد لمواجهة الحكومة الأميركية بكل قوته لمنع تقسيم شركته"⁽¹¹⁾. كان من السهل التهليل لإصرار غيتس العنيد عام 2003، حين بدا واضحا أن مايكروسوفت لن تنشط وتتجزأ. لكن قبل عامين اثنين أي في العام 2001، بدت الأمور مختلفة تماما. فقد أدينت الشركة بتهمة السلوك الاحتكاري الاستغلالي - وهو مسلك لا يربطه المرء عادة بالقيادة الحقيقية الأصيلة - وأمر القاضي توماس بنفيلد جاكسون بتقسيمها. تعرض غيتس بشكل مباشر لانتقادات تهمة بقيادة شركته بعناد نحو مواجهة مدمرة لا ضرورة لها مع حكومة الولايات المتحدة، وهي مواجهة كان من الممكن تجنبها بشيء من بعد النظر والدبلوماسية. لذلك عقد ديفيد يوفي من كلية هارفارد للأعمال (2001) مقارنة قارن فيها بين أسلوب قيادة بيل غيتس

وبين أسلوب كبير المديرين التنفيذيين في شركة انتيل، اندي غروف، التي استهدفها أيضا تحقيق لوزارة العدل الأميركية، لكنه اتخذ مقاربة مختلفة تماما. فقد استطاع غروف قيادة شركته بعناية والدفاع عن موقفه بمهارة، حيث لم يعترف بارتكاب أي خطأ، لكنه أظهر تعاونا أكبر مع وزارة العدل، وتجنب محاكمة صعبة. بينما لم يتراجع غيتس عن موقفه قيد أئمة، والنتيجة كانت فوضى عارمة. كتب يوفي يقول: "ظلت مايكروسوفت لسنوات تلتطخ سمعتها في المحاكم، وتواجه قهما بالسلوك الاحتكاري الاستغلالي من قبل وزارة العدل الأميركية والمدعين العامين في أكثر من عشر ولايات. لقد شهدت اسمها وسمعتها التجارية تلتطخ بالوحل، ويتعرض كبار مديريها للتشتت والإحراج، لتغلف الشكوك مستقبلها ذاته كشركة واحدة. بغض النظر عن نتيجة المقاضاة في نهاية المطاف، ستعاني الشركة من ضرر خطير يصيب نشاطها ويهدد سمعتها"⁽¹²⁾. ولاحظ يوفي أنه "حتى لو كسبت الشركة الدعوى المرفوعة ضدها، فستظل تعاني من عقوبات كبيرة وأضرار جسيمة على شكل موارد مهدورة، وإدارة مشتتة، وصورة ملطخة. إن المسؤولية تقع على عاتق بيل غيتس"⁽¹³⁾. لم يقف الأمر عند هذا الحد. فبعد بضعة شهور من تهليل بيل جورج وامتداحه لسلوك بيل غيتس، أظهرت شهادة في دعوى قضائية جديدة مرفوعة ضد شركة مايكروسوفت، عام 2004، أن الشركة "تصادمية وفضة"، تستخدم أسلوب التمر والاستئساد وغيره من "التكتيكات غير التزيهة للمنافسة في الأسواق التي تتخلف فيها تقانتها"⁽¹⁴⁾.

إذن، أيهما بيل غيتس، القائد الأصيل أم المتهور الطائش؟ أنا أراقب بيل غيتس منذ زمن طويل (كتبت أول دراسة حالة حول بيل غيتس وشركة مايكروسوفت عام 1991، وقضيت أسبوعا في حرم جامعة ريدموند أجري مقابلات شخصية مع غيتس، وستيف بالمر، وعشرة آخرين من مديري مايكروسوفت التنفيذيين)⁽¹⁵⁾، وبغض النظر عن الالتزام الإنساني بتحسين صحة سكان العالم، يبدو أنه لم يتغير كثيرا على مر السنين، وبوصفه كبير

المديرين التنفيذيين في الشركة، كان رجلا طموحا، صلبا، لا يقبل التنازل وأنصاف الحلول، ومنافسا لا يقبل الاعتذارات. هل تجعله هذه السمات يستحق المديح باعتباره قائدا فذا وصاحب رؤية، وأصيلا؟ حين كانت مايكروسوفت تبلي بلاء حسنا، بدا هذا النوع من الوصف مبررا ومسوغا. هل كان بيل غيتس عنيدا وصلبا يفتقد المرونة، وأحيانا نكدا سريع الغضب، يعرض بين الفينة والأخرى شركته لمخاطر لا ضرورة لها؟ حين ساءت الأحوال، بدا هذا النوع من الانتقاد معقولا ومنطقيا أيضا. السمات والصفات التي استنتجناها اعتمدت على حظوظ ومقادير الشركة.

يجب ألا يفاجئنا شيء من كل هذا. فقد توصل الأكاديمي (الراحل) المتخصص في شؤون القيادة، جيمس ميندل من جامعة نيويورك العامة (في بوفالو)، بعد سلسلة من الدراسات المعرفية العميقة، إلى نتيجة مفادها أننا لا نملك نظرية مرضية حول القيادة الفاعلة مستقلة عن الأداء⁽¹⁶⁾. نحن نظن أننا نعرف صفات القيادة السديدة الرشيدة - رؤية واضحة، مهارات اتصالية، أحكام صائبة... - لكن هناك في الحقيقة سلسلة واسعة من السلوكيات التي يمكن أن تستوفي هذه المعايير. فحين أجد شركة تتميز بارتفاع مستوى الأداء، أستطيع دوما العثور على شيء إيجابي لوصف المدير المسؤول عنها؛ وضوح رؤيته، ومهارته الاتصالية، وأحكامه الصائبة، واستقامته، ونزاهته. وحين أجد شركة فشلت في الأوقات الصعبة، أستطيع دوما العثور على سبب يفسر إخفاق قائدها. يستحضر ذلك كله في ذهني الدعوى التي رفعت أمام المحكمة العليا عام 1962 حول حرية الكلام والفن الإباحي، حيث كتب القاضي بوتر ستوارت عبارات لا تنسى قال فيها إنه لا يستطيع تقديم تعريف صحيح للفن الإباحي الفاضح والتفصيلي، "إلا أنني أعرفه عندما أراه"⁽¹⁷⁾. ونظرا لأنه من الصعب عادة تعريف وتحديد القيادة الرشيدة في غياب البيانات والمعطيات المتعلقة بالأداء، يبدو أن تمييز القيادة أشد صعوبة من تمييز الفن الإباحي الفاضح؛ الذي كان القاضي ستوارت يعرفه على الأقل عندما يراه. على الرغم من جميع الكتب التي تناولت القيادة، فإن معظم الناس لا يستطيعون تمييز القيادة الرشيدة إلا إذا استنتجوا الأدلة والبيانات

حول أداء الشركة من العوامل الأخرى التي يمكن تقديرها بوضوح أكبر، لا سيما أدائها المالي. ما إن يمتلكوا الدليل الذي يثبت الأداء الجيد للشركة، حتى يستنتجوا بكل ثقة السمات والصفات التي تتمتع بها قيادتها، إضافة إلى ثقافتها، وتركيزها على الزبائن، ونوعية موظفيها.

هالات في الاستطلاعات التي نجريها

يشكل تأثير الهالة أسلوب تفكير الأفراد بعمليات صنع القرار، وموظفي المؤسسة، والقيادة، وهو لا يغيب عنا حين نجري استطلاعات ومسوحات واسعة النطاق أيضا. بل على العكس. إذا لم نتوخَّ الحذر والحرص، لن تكون الاستطلاعات والمسوحات أكثر من جمع تأثير الهالات، مثلما رأينا في التقييمات المتعلقة بالرئيس بوش. لنفكر باستطلاع أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم⁽¹⁸⁾ الذي تجريه مجلة فورتشن سنويا، حيث فازت باللقب - كما رأينا آنفا - شركة آي بي أم في عامي 1983 و1984. ففي كل سنة تستطلع المجلة آراء آلاف المديرين التنفيذيين والمحللين المتخصصين بالأعمال التجارية لتقييم مئات الشركات وتصنيفها تبعا لثمانية معايير: جودة الإدارة، جودة المنتجات والخدمات، القيمة كاستثمار طويل الأجل، الابتكار، ثبات واستقرار الوضع المالي، القدرة على الجذب، التطوير، الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، المسؤولية أمام المجتمع والبيئة، الاستخدام الرشيد لأصول الشركة. عند جمع الإجابات معا نحصل على أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم ضمن كل فئة من هذه الفئات؛ إضافة إلى الشركة الفائزة إجمالا. الجهد المبذول مؤثر، وقصة الغلاف التي ينتجها كل سنة تلفت النظر. وبمرور السنين، لم تفز باللقب آي بي أم وحدها، بل شركات متألقة أخرى مثل جنرال إلكتريك، ووال - مارت، ودليل؛ إنها مجموعة مؤثرة ومثيرة من الشركات الناجحة.

لكن حين أنعم المحللون النظر، وجدوا أن تقييمات مجلة فورتشن فيما يتعلق بأكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم، خاضعة خضوعا

شديدا لتأثير الهالة. كما تبين أن النقاط التي تكسبها شركة معينة على تفوقها في العوامل المختلفة الثمانية على علاقة تبادلية وثيقة؛ بل أكثر مما يجب باعتبار التفاوت ضمن كل فئة. علاوة على ذلك، فإن العديد من النقاط اكتسبتها الشركات بتأثير أدائها المالي، تماما كما نتوقع باعتبار الطبيعة البارزة والملاحظة والملموسة للنتائج المالية⁽¹⁹⁾. هنالك دراستان أظهرتا أن أداء الشركة المالي فسّر نسبة تتراوح بين 42 - 53% من التفاوت في التقييم الإجمالي⁽²⁰⁾. بكلمات أخرى، حين تجني الشركة أرباحا كبيرة وترتفع أسعار أسهمها، يميل الأشخاص الذين استطلعت المحلة آراءهم إلى استنتاج أن منتجاتها وخدماتها على درجة عالية من الجودة، وأنها إبداعية وابتكارية وحسنة الإدارة، ومتفوقة في مجال الاحتفاظ بالموظفين من أصحاب المواهب والكفاءات... إلخ. شركة سيسكو تقدم مثلا نموذجيا في هذا السياق. ففي العام 1997، في السنة ذاتها التي احتلت فيها أغلفة مجلات المال والأعمال الرائدة، ظهرت لأول مرة في لائحة مجلة فورتن لأكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم، حيث احتلت المرتبة الرابعة عشرة⁽²¹⁾. ثم ارتقت الترتيب بسرعة الصاروخ، لتبلغ المرتبة الرابعة عام 1999، ثم المرتبة الثالثة عام 2000. ليس من المفاجئ أن سيسكو احتلت مرتبة متقدمة بسبب قيمة الاستثمار، فقيمة سهمها ناطحتُ السحاب. لكن الشركة تقدمت في المرتبة لأسباب كثيرة أخرى أيضا: جودة الإدارة، الابتكار الإبداعي، كفاءة الموظفين، وغير ذلك. حين انفجرت فقاعة التقنية، وهبط سعر سهم الشركة عام 2001، تراجع ترتيبها بالطبع من حيث القيمة الاستثمارية. لكن حين بهتت هالة الأداء المالي، تراجع ترتيبها في جميع المجالات، وأصبحت تحظى بقدر أقل من الإعجاب على ابتكارها الإبداعي، وكفاءة موظفيها، وأعمالها كلها. لقد هبط ترتيبها الإجمالي إلى المركز الخامس عشر عام 2001، ثم الثاني والعشرين عام 2002، والثامن والعشرين عام 2003. لم يكن استطلاع مجلة فورتن الوحيد الذي يضعفه تأثير الهالة. هل تذكرون استطلاع صحيفة فايننشال تايمز حول أكثر الشركات احتراماً؟ في

العام 1996، حين كانت شركة أيه بي بي في ذروة نجاحها، احتلت مرتبة متقدمة في جميع المجالات: الأداء التجاري، الاستراتيجية المتبعة، مضاعفة إمكانات الموظفين إلى الحد الأقصى، وامتدح قائدها بسبب رؤيته الاستراتيجية وتركيزه. مرة أخرى، يتساق النقط بالكامل مع تأثير الهالة.

هنالك المزيد. في العام 1984، أصدرت مؤسسة تدعى معهد أماكن عظمة للعمل فيها كتابا بعنوان أفضل مائة شركة أميركية للعمل فيها أثار ضجة كبيرة. منذئذ، يصدر المعهد كل سنة مؤشر أفضل الشركات للعمل فيها. واعتمادا على هذه النتائج، زعمت صحيفة هيرالد تريبيون انترناشيونال أن الشركة التي تمثل أفضل مكان للعمل فيها تتميز بارتفاع مستوى الأداء، ملاحظة أن الشركات الموجودة على لائحة العام 1999 لديها عائد سوق إجمالي (سعر السهم + الأرباح التي يعاد استثمارها) يصل خلال السنوات الخمس التالية إلى 9.56%، مقارنة بعائد قدره 3.81% لجميع الشركات المدرجة على مؤشر ستاندارد أند بور 500⁽²²⁾. النتيجة المستخلصة واضحة لا لبس فيها: الشركات التي تهتم بإيجاد مكان عظيم للعمل ستجتذب الموظفين الأكفاء وتساعدهم على مزيد من الإنتاجية، مما يفضي إلى مستوى متفوق من الأداء. كل ما تقدم معنى منطقي، لكن كيف يقرر المعهد ما هو المكان العظيم للعمل فيه؟ ببساطة، يسأل الموظفين: يطلب منهم تقييم شركتهم تبعا لمؤشرين اثنين: الثقة والتقنية. لمؤشر الثقة خمسة عناصر: المصداقية، الاحترام، النزاهة، الاعتزاز، الزمالة. المصداقية - بدورها - تقاس بالاستجابات لعبارات مثل: الإدارة تطلعني دوما على القضايا والتغييرات المهمة. الموظفون هنا يحملون قدرا كبيرا من المسؤولية. ارتفاع نسبة الموافقة يعني ارتفاع مستوى المصداقية، الذي يعني بدوره وجود مكان عظيم للعمل فيه. الاحترام يقاس عبر طلب الإجابة عن أسئلة مثل: هل تشرك الإدارة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر في وظائفهم أو بيئة العمل؟ هل وفرت الإدارة للموظفين التدريب والتطوير لدعم أنفسهم مهنيًا؟ مرة أخرى، ارتفاع نسبة الموافقة تعني مزيدا من

الاحترام، الذي ارتبط مع اعتبار الشركة مكانا عظيما للعمل فيه. موقع الوب جمع أيضا تعليقات كهذه، قيل إنها أتت من أحد موظفيها: "هنالك مستوى رفيع من الثقة والتمكين هنا. نحن لا نتقيد بأي قواعد، ويمكننا أن نعمل متى شئنا. نحن نتلقى التشجيع والتحفيز من قادة فرقنا. لدينا برامج للمناسبات وبرامج صحية في الشركة تتيح لنا موازنة حياتنا الشخصية والمهنية"⁽²³⁾.

للوهلة الأولى، يبدو كل ما تقدم معقولا، لكن يضعفه تأثير الهالة. فالشركات الراجعة، المزدهرة، التي تحقق نموا سريعا، ستعتبر غالبا أمكنة مرغوب العمل فيها. مرة أخرى، لنعائين حالة شركة سيسكو. فقد دخلت اللوائح لأول مرة عام 1998، واحتلت المرتبة الخامسة والعشرين، ثم ارتقت إلى الثالثة والعشرين عام 1999. في العام 2000، حين كانت أكثر شركات العالم قيمة، قفزت إلى المرتبة الثالثة، حيث بقيت مدة سنتين⁽²⁴⁾. لكن ماذا عن ترتيب الشركة كأعظم مكان للعمل فيه حين سرحت الموظفين، وهبطت أسعار أسهمها؟ تراجعت إلى المركز الخامس عشر عام 2002، ثم إلى الرابع والعشرين، وأخيرا إلى الثامن والعشرين عام 2004؛ ليس باقتفاء أثر الأداء بالضغط، لكن الأداء مثل عاملا حاسما. فهل أصبحت سيسكو مكانا سيئا للعمل فيه بعد العام 2000؟ أجل، إذا فكّرنا بالشركة من ناحية الروح المعنوية للموظفين والفرصة بالثراء. لكن ذلك انعكاس للأداء وليس سببا له. فحين لا تصدق بأن لوائح مجلة فورتشن وأفضل الأمكنة للعمل فيها خاضعة لتأثير الهالة، عليك أن تصدق أن الأشخاص الذين استطلعت آراؤهم لم يتأثروا بالترعة ذاتها التي وجدت لدى المشاركين في تجربة باري ستو، أو الصحفيين في بيزنس ويك وفورتشن وغيرهما من المطبوعات، وهو أمر مشكوك فيه على ما يبدو.

الوهم الأول: تأثير الهالة

في الفصل الأول، سألنا لماذا لا نعرف سوى القليل عن أداء الشركات. على الرغم من الاهتمام المكثف للسؤال، لماذا يصعب إلى هذه الدرجة فهم

الأسباب التي تجعل بعض الشركات تنجح وبعضها تفشل؟ في الحقيقة، يُشكّل تفكيرنا حول العمل التجاري عدد الأوهام، أو لها تأثير الهالة، فالعديد من العوامل التي نظن - نحن المديرين والصحفيون والأكاديميون - أنها تسهم عادة في أداء الشركات ليست سوى استنتاجات مرتكزة على الأداء. حتى حين نحاول جمع البيانات والمعطيات في عينات واسعة النطاق، مثل استطلاعات مجلة فورتن، أو دراسة الأمكنة العظيمة للعمل فيها، فإننا غالباً لا نتجاوز حدّ مضاعفة تأثير الهالة.

إن تأثير الهالة ليس الوهم الخداع الوحيد الذي يشوه تفكيرنا حول عالم الأعمال. في الفصول التالية، سنقابل المزيد من الأوهام. لكن تأثير الهالة يعد - من العديد من النواحي - الوهم المؤسس لها جميعاً. إنه خطأ - تضاعفه أحيانا أخطاء أخرى - يتكرر مرارا، ليضعف نوعية وجودة ما لدينا من بيانات ومعطيات، وكثيراً ما يقلص قدرتنا على التفكير الواضح بالعوامل التي تشكل أداء الشركات.

حواشي الفصل الرابع

(1) انظر:

Thorndike, Edward L. "A Constant Error in Psychological Ratings," *Journal of Applied Psychology* 4 (1920): 469-77.

لاحظ ثورندايك أيضا أن الجنود الذي وضعوا في مرتبة أدنى عموما اعتبر أداءهم سيئا وفقا لمعايير محددة، ودعا ذلك تأثير الشيطان.

(2) للحصول على مراجعة شاملة لتأثير الهالة والأبحاث المتصلة به، انظر:

William H. cooper, "Ubiquitous Halo," *Psychological Bulletin* 90, no. 2 (1981): 218-44.

يصف كوبر مصادر عدة للهالة: "نقص العينة، الانغمار، عدم كفاية الأدلة المتعينة، عدم كفاية الدافع والمعرفة لدى من يجري التقويم، التشوهات الإدراكية والتحريفات المعرفية، النقاط الصحيحة ذات الصلة". يبدو أن المصدرين الوثيقي الصلة بالأمثلة الواردة في هذا الكتاب هما "عدم كفاية الأدلة المتعينة"، حيث تتشكل مدركات الأشياء الغامضة والبهمة، لكن دون أن تتحدد بشكل متعين ملموس، بواسطة مزيد من المتغيرات المتعينة الملموسة، مثل الأداء المالي؛ ويتفاقم الوضع نتيجة "عدم كفاية الدافع والمعرفة لدى من يجري التقويم"، أي حقيقة أن الصحفيين والباحثين يرضون عن القصة التي تقدمها الهالة ولا يحفزهم دافع السير العميق والتحميص الدقيق.

(3) وردت نتائج استطلاعات الرأي حول الرئيس بوش عام 2001 في:

Walczak, Lee, Richard S. Dunham, and Mike McNamee, "Selling the Ownership Society," *Business Week*, September 6-13, 2004, based on data from Pew Research Center for the People & the Press.

التأثير ذاته وصفه روب ويلر، انظر:

"The Effects Government-Issued Terror Warnings on Presidential Approval Ratings," *Current Research in Social Psychology* 10, no. 1 (2004).

(4) انظر:

"Poll: Bush Ratings Hit New Low," CBS News Poll, October 6, 2005.

(5) وردت دراسة ستو في:

Staw, Barry M., "Attribution of 'Causes' of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organization," *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (1975): 414-32.

أجرى ستو تجارب أخرى حول موضوع الأداء المؤسسي، انظر:

Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer, "The Justification of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 592-600.

(6) وردت دراسة داووني في:

Downey, H.Kirk, Thomas Chacko, and James C. McElroy, "Attributions of the 'Causes' of Performance: A Constructive, Quasi-Longitude Replication of the Staw (1975) Study," *Organizational Behavior and Human Performance* 24 (1979): 287-99.

(7) شواهد جون اوبل مأخوذة من:

Perry, Nancy J., "America's Most Admired Corporations," *Fortune*, January 9, 1984.

(8) الشواهد هنا مقتبسة من:

Kirkus Review;

Carroll, Paul, *Big Blues: The Unmaking of IBM*, New York: Crown, 1993.

(9) انظر:

The Economist, "Tough at the Top: A Survey of Corporate Leadership," October 25, 2003.

اللائحة الكاملة تضمنت: "بوصلة أخلاقية سديدة؛ القدرة على اتخاذ قرارات صعبة وغير سارة؛ الوضوح والتركيز؛ مهارات اتصالية فعالة؛ القدرة على الحكم الصائب على الأشخاص؛ الدأب على تطوير وتنمية قدرات الموظفين؛ الثقة بالنفس؛ القابلية للتكيف؛ السحر والجازبية".

(10) انظر:

George, Bill, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Vale*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. 168.

(11) George, 2003, p. 117.

(12) انظر:

Yoffie, David B., and Mary Kwak, "Playing by the Rules: How Intel Avoid Antitrust Litigation," *Harvard Business School*, June 2001, pp. 119-22.

(13) Yoffie and Kwak, 2001, p. 120.

(14) انظر:

Markoff, John, "Papers Shed New Light on Microsoft Tactics," *International Herald Tribune*, March 25, 2004, p. 11.

(15) عنوان الدراسة كان:

“Bill Gates and the Management of Microsoft,” Phillip M. Rosenzweig, Harvard Business School Case Study 392-019, 1992.

(16) تشمل بعض من أهم أعمال جيمس ميندل في هذا السياق:

Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich, and Janet M. Dukerich, “The Romance of Leadership,” *Administrative Science Quarterly* 30 (1985): 78-102; Meindl, James R., and Sanford B. Ehrlich, “The romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance,” *Academy of Management Journal* 30, no. 1 (1987): 91-109; and Salanick, Gerald R., and James R. Meindl, “Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control,” *Administrative Science Quarterly* 29 (1984): 238-54.

(17) انظر:

Jacobellis v. Ohio, 378 U.S. 184 (1964).

الفقرة الكاملة كانت التالي: "وفقا للتعديل الأول والرابع عشر، فإن قانون الجنايات في هذه المجال مقتصر دستوريا على الفن الإباحي الفاضح. لن أحاول اليوم تعريف وتحديد نوع المادة التي أفهم أنها ضمن ذلك الوصف المحتزل؛ ولربما لا أنجح أبدا في فعل ذلك بشكل يمكن فهمه. لكنني أعرفه حين أراه، والأفلام السينمائية التي تنضوي ضمن هذه الفئة ليست كذلك".

(18) في البداية، دعي الاستطلاع السنوي أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في أميركا، وأصبح اسمه اليوم أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم.

(19) انظر:

Brown, Brad, and Susan Perry, “Removing the Financial Performance Halo from Fortune’s *Most Admired Companies*,” *Academy of Management Journal* 37, no. 5 (1994): 1347-59.

(20) الدراستان هما:

Fombrun, Charles, and Mark Shanley, “What Is in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy,” *Academy of Management Journal* 33: pp. 233-58; and McGuire, Jean B., Thomas Schneeweis, and Ben Branch, “Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance,” *Academy of Management Journal* 16, no. 1 (1990): 167-80.

(21) انظر:

Hjelt, Paola, “The World’s Most Admired Companies,” *Fortune*, March 8, 2004, pp. 30-37.

Carvajal, Doreen, “Champion in Hearts of Employees,” *International Herald Tribune*, August 11, 2004. (22)

إذا كانت الحقيقية قد تغيرت كل سنة لتشمل اللائحة الراهنة من الشركات فإن العائد سيبلغ 15,21% - بافتراض تجاهل تكاليف التبادلات.

(23) يمكن العثور على الطرق التي قيست بما مفاهيم مثل الاحترام على موقع

Great Place to Work:

www.greatplacetowork.com

(24) مراتب شركة سيسكو كأعظم مكان للعمل فيه مدرجة على موقعها على الوب.

5

أبحاث تهرع للإيقاظ؟

أظهر أحد علماء الإحصاء المشهورين ذات مرة علاقة تبادلية وثيقة ربطت ما بين حالات الاعتقال بسبب السكر العلني وعدد الوعاظ المعمدانيين في أميركا خلال القرن التاسع عشر. العلاقة الجامعة حقيقية وقوية، لكن يمكننا الافتراض بأن الزائدتين في طرفيها لا تجمعهما علاقة سببية، وأنهما من تبعات عامل مختلف وحيد: الزيادة العامة الملحوظة في عدد سكان أميركا.

ستيفن جاي غولد*

يشكل تأثير الهالة عادة أسلوب كلامنا حول العديد من الموضوعات في عالم الأعمال، من عمليات صنع القرار إلى الموظفين إلى القيادة وغيرها. وهو يظهر في أحاديثنا اليومية وفي مقالات الصحف والمجلات. إن تأثير الهالة يظهر في دراسات الحالة، والاستطلاعات والمسوحات التي تشمل عينات كبيرة. ولا يعد نتيجة تشويه مقصود وتحريف متعمد بقدر ما يمثل نزعة بشرية طبيعية إلى إطلاق أحكام حول قضايا معنوية/مجردة ومبهمة على أساس عوامل أخرى بارزة وواضحة وموضوعية على ما يبدو. إن لتأثير الهالة قوة شديدة، كما أن الرغبة في رواية قصة متماسكة جارفة كاسحة، والنزعة إلى تأييد ما هو شائع وسائد مغرية جاذبة.

Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin, 1996. (*)

صحيح أن تأثير الهالة يشكل معظم أسلوب تفكيرنا بالعمل التجاري، لكنه لا يستحوذ عليه بالكامل، فليس ثمة حتمية لا مهرب منها في تأثير الهالة. إذا أدركنا النزعة إلى وضع الهالات، يمكننا اتخاذ إجراءات تصحيحية. على سبيل المثال، نعرف أن من طرق تقييم مرشح لشغل وظيفة بصورة أكثر دقة الإصرار على إجراء بعض التقديرات دون أن نعرف الكلية التي تخرج منها مقدم طلب التوظيف، وذلك من خلال استخدام اختبارات معيارية، أو إجراء مقابلات شخصية دون معلومات مسبقة. على نحو مشابه، ربما نتوقع أن يكون بمقدور الأبحاث التي يجريها بعناية باحثون متمكنون من المناهج العلمية تجنب تأثير الهالة. عندها قد نستطيع العثور على إجابة مرضية للسؤال الأهم في عالم الأعمال: ما الذي يؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء؟

الخبر السار هو أن هناك العديد من المتخصصين في كليات الأعمال والمؤسسات الاستشارية يجرون أبحاثاً جيدة ومتعمقة حول أداء الشركات، وربما لا يتمكنون من إجراء التجارب وفقاً لمعايير العلوم الطبيعية الصارمة والدقيقة والتفصيلية، لكنهم قادرون على إجراء أبحاث يمكن التعويل عليها باستخدام تصاميم شبه تجريبية. يحاول هذا النوع من الدراسة عزل التأثير الذي تمارسه بعض المتغيرات، التي تدعى المتغيرات المستقلة، عن نتيجة معينة، التي تدعى المتغير التابع. وعبر جمع البيانات والمعطيات بعناية، ثم اختبار الفرضيات بالاختبارات الإحصائية الدقيقة، وعزل تأثير المتغيرات المستقلة عن المتغيرات التابعة، يمكن أن يأمل هؤلاء الباحثون بالتوصل إلى أهم القوى المحركة لأداء الشركات.

ما هو مطلوب في البداية هو بيانات ومعطيات دقيقة حول المتغير التابع؛ أي أداء الشركة. من حسن الحظ أن ذلك لا يمثل مشكلة في العادة. فكل شركة مدرجة بالبورصة تنشر عائداتها وأرباحها، وهناك الكثير من المعلومات التي جمعت بعناية وترتيب في قواعد بيانات مثل Compoustat أو DataStream، التي يمكن أن تزودنا بالمقاييس المحاسبية للأداء (الربحية أو العائد

على الأصول)، إضافة إلى مقاييس السوق (العائدات المتراكمة على السهم، أو نسبة تكلفة استبدال الأصول إلى القيمة السوقية، وفقا لتحليل جيمس توين). أما في ما يتعلق بالقوى المحركة للأداء، فإن البيانات والمعطيات التي نحتاجها تعتمد على ما نحاول أن نختبره. فبالنسبة لبعض الفرضيات - مثلا: التنوع، أو الإنفاق على البحث والتطوير، أو استراتيجية شراء الشركات الأخرى - تعد قواعد البيانات ذاتها مكتملة نسبيا وغير متأثرة بالهالات. يأتي معظم التضييل من الدراسات التي تتناول ما يجري داخل الشركة، مثل جودة الإدارة، أو مستويات التركيز على الزبون، أو ثقافة الشركة. هنا، لا تساعد قواعد البيانات كثيرا. كما لم يوفر موقع بلومبرغ (Bloomberg) قواعد بيانات قوية على الإنترنت يمكن أن تبين الشركة الجيدة الإدارة، أو الإبداعية الابتكارية، أو الأخلاقية، أو المهتمة بالبيئة. هذه البيانات والمعطيات يجب أن يجمعها الباحث بنفسه.

نظرا لأن جمع البيانات والمعطيات عمل شاق، فمن الطبيعي النظر أولا إلى الدراسات الأخرى التي يمكن لبياناتها ومعطياتها أن تخدم كبداية مفيدة (تجميع البيانات بالوكالة!). لكن حذار إذا كانت هذه الدراسات ملوثة بتأثير الهالة، فإنها لن تفيد كثيرا. هل تريد أن تدرس ما إذا كانت الشركات القوية في تحمل المسؤولية الاجتماعية تبرز في الأداء بقية الشركات؟ يدفعك الإغراء للبحث في لوائح مجلة فورتشن لأكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب عن "المسؤولية أمام المجتمع والبيئة"، ورؤية هل يتعلق ذلك بالأداء (الجواب: أجل). هل ترغب في اختبار ما إذا كانت الشركات الأكثر ابتكارا وإبداعا تتفوق على البقية؟ راجع لائحة مجلة فورتشن للابتكار الإبداعي وانظر هل يتعلق مع الأداء (الجواب نفسه: أجل). بالطبع. لكن كل ما نقيسه فعلا هو قوة تأثير الهالة. وماذا لو تخيلنا عن طريقة الجمع بالوكالة وقمنا بجمع البيانات والمعطيات مباشرة؟ تلك خطوة في الاتجاه الصحيح، لكن حتى في هذه الحالة قد نواجه مشكلة مع الهالات؛ الأمر كله يعتمد على طريقة جمع البيانات والمعطيات.

هالات التوجه المركز على الزبون

لنفترض جدلا أننا نريد اختبار ما إذا كان التوجه المركز على الزبون يؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء. انطلاقا مما عرفناه عن شركة سيسكو، نعلم بأن علينا الحذر من تأثير الهالة. فظالما كانت المبيعات والأرباح مرتفعة، اعتبرت سيسكو نموذجا متألقا للتوجه الممتاز المركز على الزبون. لقد وصفت قبل بلوغها قمة نجاحها (وانفجار الفقاعة) عام 2000، بأنها "تركز على الزبون إلى أقصى حد"، وأن جون تشيمبرز هو "أشد الناس تركيزا على الزبون قد تقابله في حياتك". بعد سنة، ومع تدهور مستوى الأداء، قيل إن الشركة أظهرت "موقفا ارتجاليا تجاه الزبائن المحتملين"، وأن تكتيكات البيع التي استخدمتها كانت مزعجة. وإلى أن نصدق بأن أحوال سيسكو ساءت فعلا - وهي حالة لم يشر إليها أحد - فإن كل ما لدينا مجرد صفات، وسمات، واستنتاجات متغيرة حول التوجه المركز على الزبون انطلاقا من تدهور مستوى الأداء المالي. لذلك، نحن نعرف أهمية تجنب الاعتماد على مقالات المجلات والصحف، وجمع البيانات والمعطيات بطريقة مختلفة.

هدفت إحدى الدراسات، التي أجراها جون نارفر من جامعة واشنطن، وستانلي سلاتر من جامعة كولورادو⁽¹⁾، إلى تفصي الصلة الجامعة بين التوجه المركز على الزبون وأداء الشركة. لقد حدد الباحثان الأداء بأنه ربحية وحدة من وحدات النشاط التجاري. لا توجد أي مشكلة هنا. لكن من أجل فهم التوجه المركز على الزبون، طلب الباحثان من عدد من المديرين تقييم شركاتهم تبعا لستة معايير: الالتزام الإجمالي بالزبون، إيجاد قيمة للزبون، فهم حاجات الزبون، وضع أهداف إرضاء الزبون، قياس مدى رضی الزبون، توفير خدمة ما بعد البيع. حين أجرى الباحثان اختبارهما الإحصائية، وجدنا أن هناك علاقة تبادلية مهمة بين الأداء والتوجه المركز على الزبون. ليس في ذلك أي مفاجأة، فهو ما نتوقه بالضبط حين نأخذ بالاعتبار تأثير الهالة. إذا أردنا اختبار ما إن كان التوجه المركز على الزبون يؤدي إلى مستوى رفيع من

الأداء، فإن آخر شيء ينبغي فعله هو سؤال المديرين: "ما مدى تبني هذه الشركة للتوجه المركز على الزبون؟" من المرجح أن نحصل على صفات، وسمات، واستنتاجات معتمدة على الأداء. لكن الحصول على معلومات صحيحة يدعونا إلى الاعتماد على مقاييس مستقلة عن الأداء. بالمناسبة، لا يشير أي من هذه المقاييس إلى أن التوجه المركز على الزبون لا يؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء؛ وأظن بأننا إذا أجرينا قياسا دقيقا له، فسنجد أنه يؤدي إلى ذلك، على الأقل إلى حد ما. لكن إجراء استطلاع يرجح أن تكون فيه الإجابات خاضعة لتأثير الهالة ليس الطريقة المناسبة.

هالات ثقافة الشركة

اعتبرت ثقافة الشركة على نطاق واسع عاملا مؤثرا في الأداء. مرة أخرى، هناك وفرة من الأدلة غير المثبتة حول أهمية ثقافة الشركة. لقد رأينا ذلك في حالي سيסקو وأيه بي بي بالطبع، كما نجد ذلك في شركات أخرى أيضا. خلال أزمة عقار تايلنول عام 1982، والتي حصلت عقب توفى سبعة أشخاص بعد تناولهم كبسولات ملوثة بالسيانيد، اتخذت شركة جونسون أند جونسون خطوة غير مسبوقه حين سحبت جميع زجاجات التايلنول من رفوف الصيدليات والمتاجر في شتى أنحاء الولايات المتحدة، على الرغم من أن الوفيات حدثت في منطقة شيكاغو وحدها. لقد كانت الخسائر الناجمة عن عملية السحب تلك نحو 100 مليون دولار، لكنها أكسبت الشركة قدرا كبيرا من الاحترام والإعجاب. كيف تمكنت شركة جونسون أند جونسون من التصرف بهذا القدر من السرعة والحسم؟ قال كبير المديرين التنفيذيين جيمس اي. بيرك مفسرا: "هذه هي ثقافتنا فعلا. هذا ما جمعنا معا حين عانينا من مأسى التايلنول، ولولا ذلك، ما كنا لنستطيع أبدا التعامل مع الأزمة بفاعلية وكفاءة كما فعلنا"⁽²⁾. ووفقا لبيرك، نجحت جونسون أند جونسون في التغلب على هذه الأزمة بسبب الثقافة المؤثرة التي تسودها. ولم يكن الفعل

الإجرائي المنسق والسريع يمكننا لولا تشارك موظفي جونسون أند جونسون جملة من القيم المشتركة في ما يتعلق بصحة الزبائن، والخطوة الصائبة، والاستقامة والأمانة⁽³⁾.

قصة عقار التايلنول وشركة جونسون أند جونسون لا تغيب عن الذاكرة، لكن القصص والحكايات لا تعد أدلة دامغة أو بينات قاطعة. فإذا أردنا إظهار أن ثقافة الشركة تمارس تأثيرا نافذا في أداؤها التجاري، علينا جمع البيانات والمعطيات من مختلف الشركات والبحث عن الأنماط والنماذج. هذا ما استهدفه بالضبط جون كوتر وجيمس هيسكت من كلية هارفارد للأعمال. لقد نشرت النتائج التي توصلنا إليها في كتاب حمل عنوان **ثقافة الشركة وأداؤها (1992)**. ليس في العنوان ما يفاجئ! فقد عرّف الباحثان ثقافة الشركة القوية بأنها تسود حيث "يتشارك المديرون كلهم تقريبا مجموعة من القيم والأساليب المتسقة نسبيا لممارسة النشاط التجاري"⁽⁴⁾. من المعتقد أن لمثل هذه الشركات "أسلوبا، وطريقة للأداء توفر لخدمة داخلية، والتزاما قويا بهدف مشترك، ودافعا محفزا، وتساوقا في السلوك، دون قواعد رسمية تفتقد إلى المرونة وبيروقراطية متصلبة". هذا هو المفتاح، فالشركات التي تمتلك ثقافات فعالة ومؤثرة لا تتطلب الكثير من القواعد والأنظمة والرسميات، لأن موظفيها يتقاسمون قيما وأساليب أساسية مشتركة للعمل. كل شيء على ما يرام حتى الآن.

في البداية، اختر كوتر وهيسكت ما إذا كانت الثقافة القوية مرتبطة بالمستوى الرفيع من الأداء. كيف قاس الباحثان قوة الثقافة؟ هل عثرا على طريقة لفهم ثقافة الشركة تكون متحررة من تأثير الهالة؟ لا، أبدا. إذ اكتفيا بالطلب من المديرين تقييم قوة ثقافة شركاتهم وترتيبها على مقياس متدرج من 1 حتى 5. لم يكن من المفاجئ أن يجدا تعالقا إيجابيا طرديا بين قوة الثقافة وارتفاع مستوى الأداء؛ تماما كما يمكن أن نتوقع عندما نأخذ بالاعتبار تأثير الهالة⁽⁵⁾. لكنهما لم يتوقفا عند هذا الحد، فتبعنا لمنطقهما، قد لا تؤدي حتى

الثقافة القوية إلى مستوى رفيع من الأداء إذا لم تناسب البيئة التنافسية، ولذلك اختبرا فرضية ثانية: يجب أن تناسب ثقافة الشركة بيئتها. كيف اختبرا الثقافة المناسبة؟ مرة أخرى عبر الطلب من المديرين إعطاء نقاط لشركاتهم، هذه المرة على مقياس متدرج من 1 (غير مناسبة أبدا) إلى 7 (مناسبة جدا). أظهر تحليلهما مجددا أن الشركات المتميزة بمستوى رفيع من الأداء تسودها ثقافة تناسب بيئتها، بمعدل وسطي بلغ 6.1 من 7، في حين أن الشركات التي ينخفض فيها مستوى الأداء لم تتجاوز معدل 3.7⁽⁶⁾. هذه النتائج تتطابق تماما مع ما نتوقه من المعلومات القادمة من المديرين عن شركاتهم (التقرير الذاتي)، فمن المتوقع تماما أن يعتقد المديرين، حين يرتفع مستوى أداء شركاتهم، أن ثقافتها تناسب بيئتها، وحين تواجه الشركة الصعاب، يشعرون بأنها غير مناسبة. أما المفاجئ فهو أن يحدث العكس.

ثم تقدم كوتر وهيسكت خطوة إضافية. إذا كانت الثقافة القوية جيدة، والثقافة التي تناسب البيئة جيدة جدا، فإن الثقافة الممتازة هي القادرة على التكيف مع المتغيرات على مرّ الزمن. لكن كيف يقاس التكيف الثقافي؟ الطريقة المثالية هي دراسة ثقافة الشركة على مدى عدة سنين، ومراقبة ارتقائها، مع استخدام المقاييس التي لا تخضع لتأثير الهالة. لكن ذلك يتطلب وقتا طويلا. ولذلك استعاض كوتر وهيسكت عن ذلك بافتراض أن القدرة على التكيف الثقافي مرتبطة بعاملين اثنين. أولا القيادة؛ زعم الباحثان أن الشركة التي تديرها قيادة قوية يجب أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وسألا الأشخاص موضوع البحث: "ما مدى تقدير الثقافة في الشركة لقيمة القيادة الممتازة من قبل مديرها؟" أما الإجابات فتوضع على مقياس من سبع درجات. نالت الشركات ذات مستوى الأداء الرفيع معدلا وسطيا بلغ 6 درجات من 7، بينما سجلت الشركات ذات مستوى الأداء المتدني أقل من 4، هذا يتطابق مع ما نتوقه: يميل الأشخاص موضوع البحث إلى عزو القيادة الرشيدة إلى الشركات الناجحة. ما هي الطريقة الثانية التي حاولا عبرها تقدير القدرة على التكيف؟ عبر قياس التركيز على الزبون! تمثلت

الفكرة هنا في افتراض أنه حين تركز الشركات على زبائنها، فستكتيف بشكل أسرع وسيكون أداؤها أفضل. يبدو الافتراض منطقيا ومعقولا، لكن مثلما رأينا آنفا، فإن الطلب من المديرين تقييم شركاتهم تبعا للتركيز على الزبون لا يرجح أن يتجاوز تأثير الهالة. أظهرت النتائج أن الشركات ذات مستوى الأداء الرفيع سجلت 6 درجات من 7، بينما لم تسجل الشركات ذات مستوى الأداء المتدني سوى 4.6. لكن نظرا لعدم وجود مقياس مستقل للتركيز على الزبون، فنحن لا نعرف فعلا ما إذا كان التركيز على الزبون يؤدي إلى قابلية التكتيف الثقافي، الذي يؤدي بدوره إلى تحسن الأداء التجاري، أو هل يميل الموظفون في الشركات ذات مستوى الأداء الرفيع إلى استنتاج أن شركاتهم متفوقة في مجال التركيز على الزبون. وفقا لما عرفناه عن تأثير الهالة، نجد أن الطريقة الثانية معادلة - على الأقل - في المعقولية للطريقة الأولى.

على الرغم من هذه العيوب والشروخ الأساسية في صحة المنطق وصدقية البيانات والمعطيات، أكد الباحثان أنهما أظهرتا تأثيرا سببيا لثقافة الشركة في أدائها. ولخصا عملهما كما يلي:

يمكن لثقافة الشركة أن تمارس تأثيرا نافذا في أدائها الاقتصادي على المدى الطويل. لقد وجدنا أن الشركات التي تسودها ثقافات تشدد على جميع المكونات الإدارية المفتاحية (الزبائن، المساهمون، الموظفون) والقيادة من المديرين على المستويات كافة، تفوقت في أدائها بامامش كبير على الشركات التي لا توجد فيها هذه الميزات الثقافية. على مدى فترة امتدت إحدى عشرة سنة، زادت الأولى عائداها بمعدل 682% مقابل 166% للثانية، ووسعت قواها العاملة بمعدل 282% مقابل 36%، ونمت أسعار أسهمها بمعدل 901% مقابل 74%، وحسنت مدخولها الصافي بمعدل 756% مقابل 1%.

لنفكر بالنتائج النهائية مرة أخرى: الشركات التي تركز اهتمامها بالتساوي على الزبائن، والمساهمين، والموظفين تفوقت على تلك التي فشلت في ذلك في نمو الدخل الصافي على مدى 11 سنة بعامل بلغ 756. إن تركيز الانتباه على أكثر من مجرد عائد الأرباح على المساهمين يمكن أن يغفل مكاسب عظيمة⁽⁷⁾.

لسنلاحظ عبارة تمارس تأثيرا نافدا. هذا هو زعم العلم: إن فعلت هذا، سيحدث ذلك. القصة جذابة، والنتائج المكتشفة يمكن حتى تصحيحها، لكن نظرا للأخطاء والعيوب في البحث، فإننا لا نعرف فعلا. فالمقاربة التي اتخذها كوتر وهيسكت لا تسمح لنا باستخلاص الكثير من المعلومات حول ثقافة الشركة وتأثيرها في الأداء.

لتوضيح المسألة، أعتقد أن التوجه القوي المركز على الزبون ربما يؤدي فعلا إلى أداء أفضل، فالشركات التي أصغت إلى زبائنها، وصممت منتجات وخدمات تلبي حاجاتهم، وجهدت لإرضائهم، يجب أن تفوق في الأداء (مع تساوي جميع العوامل الأخرى) على الشركات التي لا تفعل ذلك كله⁽⁸⁾. لكنك لا تكتشف هذه الشركات عبر طرح سؤال مثل: هل تبني شركتكم توجهها يركز على الزبون؟ في هذه الحالة، فإن كل ما تحصل عليه هو هالة التقرير الذاتي، بناء على دليل أداء الشركة، فإذا أردت قياس التوجه المركز على الزبون، عليك أن تعتمد على مقاييس مستقلة عن الأداء. ينطبق الشيء ذاته على ثقافة الشركة. فمن المنطقي أنه حيث يتقاسم الموظفون قيما مشتركة ولا يحتاجون إلى تلقي الأوامر، فإن القرارات ستتخذ بسرعة أكبر والموظفين سيتعاونون بسهولة أكبر. لكنك لا تقيس قوة ثقافة الشركة، أو مواءمتها، أو قابليتها للتكيف عبر سؤال المديرين والموظفين الذين يتبنون رأيا مسبقا حول أدائها. عوضا عن ذلك، عليك أن تبحث عن خطوات إجرائية محددة أو سياسات وسلوكيات معينة لا تشكل بواسطة المدركات حول الأداء.

الوهم الثاني: وهم العلاقة التبادلية والسببية

إذا أردنا إجابة على أهم سؤال في عالم الأعمال - ما الذي يؤدي إلى المستوى الرفيع من الأداء؟ بعد أن اتضح لنا شيء واحد: يجب أن نتجنب تأثير الهالة - علينا جمع البيانات والمعطيات بطرق لا تتأثر بالأداء، بحيث تقاس المتغيرات المستقلة بشكل منفصل عما نحاول تفسيره وشرحه. الخير السار أن

هناك وفرة من الباحثين الناهمين الذين يفكّرون بعمق حول مشكلات البيانات/المعطيات المستقلة، ويبدلون جهدا مضنيا لإجراء أبحاث دقيقة ومنضبطة. لكن حتى حين يتجنب الباحثون تأثير الهالة، يعجزون عن قول الكثير حول القوى المحركة للأداء الجيد. لماذا؟ المثال الذي قدّمه ستيفن جاي غولد عند بداية هذا الفصل يعرض الفكرة الرئيسة: حالات الاعتقال بسبب السكر علنا وعدد الوعاظ المعمدانيين في أميركا في القرن التاسع عشر قد تجمعهما صلة وثيقة، لكننا لا نعرف أيهما السبب وأيهما المسبب. هل يؤدي الإفراط في تناول المسكرات علنا إلى زيادة الانتباه والتركيز على الأخلاق في المجتمع ولذلك يرتفع الطلب على الوعاظ؟ أم أن كثرة الوعاظ دفعت الأميركيين إلى الإفراط في تناول المسكرات على رؤوس الأشهاد؟ أم أن كلا الأمرين ناجم عن عامل مختلف مثل نمو في العدد الإجمالي للسكان؟ فإذا اقتصرنا معرفتنا على العلاقة التبادلية، فإنها لا تكفي لنعرف.

استنتاج السبب من العلاقة التبادلية أوقع العديد من الدراسات حول الأعمال التجارية في خطأ ذريع. خذ على سبيل المثال علاقة أساسية، كتلك التي تجمع بين رضا الموظف وأداء الشركة. من المنطقي التفكير بأن وجود موظفين تملؤهم مشاعر الرضا لا بد أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء. فعلى الرغم من كل شيء، يكون هؤلاء أكثر استعدادا ورغبة في بذل مزيد من الجهد والعمل فترة أطول، وأشد حرصا على إسعاد وإرضاء زبائنهم. يبدو الأمر صائبا وصحيحا. لكن نعلم بأننا لا نستطيع قياس رضا الموظف بمجرد سؤاله: "هل تشعر بالرضا؟" لأن الجواب سيتلوّن على الأرجح بتأثير الهالة. لنفترض أن لدينا مقياسا لا يخضع لتأثير الهالة - على سبيل المثال: معدل تغيير أو تبديل الموظفين، ووجدنا فيه صلة تبادلية مع الأداء. يكمن التحدي الآن في تحرير وجهة السببية من التشابك (تمييز السبب عن المسبب). هل يؤدي المعدل المنخفض من استبدال الموظفين إلى ارتفاع مستوى أداء الشركة؟ ربما، نظرا لأن الشركة التي تتمتع بقوة عاملة ثابتة ومستقرة قد تكون قادرة على توفير

مزيد من الخدمة الموثوقة للزبون، وتقليص الإنفاق على التوظيف والتدريب.. الخ. أم هل يؤدي المستوى المرتفع من الأداء إلى تخفيض معدل تبديل الموظفين؟ يمكن لذلك أن يكون صحيحا أيضا، نظرا لأن الشركة التي تحقق الأرباح والنمو توفر بيئة عمل أكثر تحفيزا وفائدة، علاوة على فرص أكبر للتقدم. إن إدراك السبب والمسبب أمر حاسم الأهمية إذا أراد المديرون معرفة ماذا سيفعلون؛ كم يجب أن يستثمروا في رفع مستويات الرضا والقبول مقارنة بالأهداف الأخرى.

لنفترض أننا نريد فهم تأثير تعليم و تثقيف المديرين في أداء الشركة. كخطوة أولى، يجب علينا تجنب تأثير الهالة عبر قياس تعليم و تثقيف المديرين بطرق لا تشكلها المدركات حول الأداء، مثل الإنفاق الإجمالي على التعليم و التثقيف، وعدد أيام التثقيف و التعليم لكل موظف، ومدى فرص التعليم و التثقيف المتاحة... الخ. لنفترض أننا وجدنا أن الشركات التي تنفق أكثر على التثقيف و التعليم يرتفع مستوى أدائها. كيف تُفسر النتائج؟ هل نستطيع القول إن الاستثمار في التعليم و التثقيف يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء؟ لا، لأنه من الممكن أن تكون الشركة الراجعة قادرة على تمويل مزيد من الاستثمار في التعليم و التثقيف. وطالما نجح البيانات و المعطيات في لحظة معينة - و عبر مقطع عرضي - فإننا لن نعرف. العالم النفسي ادوين لوك شدد على هذه النقطة "في حين أن أسلوب التعالق قد يكون مفيدا لأغراض اقتراح فرضيات سببية، إلا أنه ليس أسلوب الدليل العلمي. أما التعالق في حد ذاته فلا يفسر شيئا"⁽⁹⁾.

هل تتصور أن المؤسسات الاستشارية تنجح في التمييز بين العلاقة التبادلية و السببية؟ في العام 2006، أعلنت إحدى المؤسسات الاستشارية الرائدة، باين أند كمبني، على موقعها على الوب "أن عملاءها تفوقوا في الأداء على سوق الأوراق المالية (البورصة) بهامش 4 إلى 1"⁽¹⁰⁾. وأظهر مخطط بياني أنه بينما ارتفع مؤشر "ستاندارد أند بور 500" بين عامي 1980 -

2004 بعمل قدره 15 تقريبا، فإن أسهم عملاء باين نمت بعامل قدره 60 تقريبا - أي - تجاوزت معدل السوق بأربع مرات. ما هو مقتضى ذلك؟ اتساع نصائح باين تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، ارتفاعا كبيرا في الحقيقة. لكن هذا الزعم يعاني من شرخين عميقين. أولا، ومثلما شرحت لي ممثلة عن المؤسسة، تظهر البيانات/المعطيات في الواقع أداء عملاء باين آنذاك خلال أرباع السنة بالنسبة لمؤشر ستاندارد أند بور في ذلك الربع. إن الفجوة التي تبلغ 400% على مدى خمسة وعشرين عاما، أو مائة ربيع، تترجم إلى فجوة وسطية تبلغ أكثر بقليل من 1% في الربع - 1.014 بالضبط - وهي فجوة غير مهمة، لكن عليك أن تتمتع بذلك الفارق كل ربيع سنة طيلة خمس وعشرين سنة لكي تبرز منافسيك بهامش أربعة إلى واحد. معظم الخدمات الاستشارية تستمر لوضع سنين، لا لعقدين ونصف العقد من السنين، مما يعني أن فجوة الأداء بالنسبة للعميل النمطي أضيق بكثير. لكن الشرخ الثاني، والأهم بالنسبة لمناقشتنا الحالية، هو أن مؤسسة باين أظهرت، في أفضل الحالات، علاقة تبادلية، لا سببية. حتى أن تفوق عملائها على معدل السوق بأكثر بقليل من 1% في كل ربيع، فهل يعني ذلك أن العمل معها يؤدي إلى تحسن في الأداء؟ هذا هو الاقتراح، ولربما يكون صحيحا. أم هل تكون الشركات الراجعة هي وحدها القادرة على الحصول على خدمات مؤسسة باين؟ يمكن أن يكون ذلك صحيحا أيضا، في هذه الحالة فإن العمل مع مؤسسة باين لا يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة؛ في الحقيقة، قد يكون العكس صحيحا - الشركات التي تحقق أرباحا كبيرة هي وحدها القادرة على الحصول على خدمات مؤسسة باين. مرة أخرى نؤكد أن العلاقة التبادلية البسيطة لا توفر سوى النذر اليسير من المعلومات.

ثمة طريقة لتحسين قدرتنا على شرح وتفسير العلاقة السببية تتمثل في جمع البيانات/المعطيات في لحظات زمنية مختلفة، بحيث يمكن عزل تأثير أحد المتغيرات في نتيجة لاحقة بشكل أوضح. هذه المقاربة التي تدعى التصميم

(المقطعي) الطولاني، تستهلك وقتنا أطول، ويتطلب تطبيقها كلفة أكبر، لكنها تمتلك فرصة أفضل لتجنب الاستنتاجات المغلوطة من العلاقة التبادلية البسيطة⁽¹¹⁾. بهذه الطريقة يمكننا معرفة هل النصائح المقدمة من مؤسسة استشارية في لحظة زمنية معينة تؤدي إلى تحسن الأداء في السنوات اللاحقة. هنالك دراسة أجراها مؤخرا بنجامين شنايدر وزملاؤه في جامعة ميريلاند، استخدمت التصميم الطولاني لتفحص مسألة رضى الموظفين وأداء الشركة وذلك في محاولة لمعرفة السبب من المسبب. جمع الفريق البيانات/المعطيات على مدى عدة سنوات، بحيث راقب التغييرات التي تطرأ على رضى الموظفين وعلى أداء الشركة. وما هي النتيجة التي توصل إليها؟ لقد مارس الأداء المالي، الذي قيس بالعائد على الأصول وأرباح السهم تأثيراً أقوى على رضى الموظفين وليس العكس⁽¹²⁾. ويبدو أن العضوية في فريق رباح تمثل سبباً أقوى لرضى الموظفين؛ والموظفون الذين ترعرعهم مشاعر الرضى ليس لهم ذلك التأثير القوي في أداء الشركة. كيف تمكن شنايدر وزملاؤه من حل المعضلة العصية على الحل والإجابة عن سؤال السبب والمسبب؟ لقد تمكن عبر جمع البيانات/المعطيات على مدى عدة سنوات. من الأسهل بالطبع الاعتماد على البيانات/المعطيات المتعلقة بنقطة زمنية واحدة وافترض وجهة السببية. لكن هنا تكمن الأوهام الخداعة.

الوهم الثالث: وهم التفسيرات الأحادية

كل من تمتع بخبرة راسخة في مناهج البحث لا بد أن يعرف كيف يتجنب مصادر البيانات/المعطيات الملونة بتأثير الهالة. ينطبق الشيء ذاته على العلاقة التبادلية والسببية: أخطار استنتاج السببية من بيانات/معطيات تصميم المقطع العرضي معروفة على نطاق واسع. لكن حتى إذا تفادينا هاتين المشكلتين، فإن الأبحاث المتعلقة بأداء الشركة تصطدم بقضية شائكة مختلفة، قضية التفسيرات الأحادية.

دعونا نعود إلى مسألة التوجه المركز على الزبون. نحن نعرف بأننا لا نستطيع قياس هذا التوجه بمجرد طرح سؤال هل تتبنى شركتك التوجه المركز على الزبون؟ لأن ما نحصل عليه لا يتعدى وهج الهالة، لكن هناك طريقة أفضل، فقد عاينت دراسة أجراها برنارد ياورسكي من جامعة اريزونا واجاي كوهلي من جامعة تكساس - اوستن، الصلة الرابطة بين التوجه المركز على السوق والأداء. وعرف الباحثان التوجه المركز على السوق فيما يتعلق بثلاثة عوامل: توليد معلومات السوق، ونشر معلومات السوق، واستجابة وحدة النشاط التجاري لمعلومات السوق؛ ثم طلبا من الأشخاص موضوع البحث تقييم اثنين وثلاثين عبارة منفصلة. معظم العبارات لم تكن حول المدركات، بل حول حقائق موضوعية. تلك خطوة كبيرة إلى الأمام. على سبيل المثال، سئل الأشخاص موضوع البحث هل يستطلعون رأي المستخدم النهائي مرة في السنة على الأقل لتقدير جودة المنتجات والخدمات. من المفترض أن يكون ذلك شيئا نستطيع قياسه بموضوعية ولن يجيبوا عليه بشكل مختلف اعتمادا على الأداء. كما سئل الأشخاص موضوع البحث أيضا هل توزع البيانات/المعطيات حول رضى الزبون على جميع المستويات في وحدة النشاط التجاري هذه بانتظام؟ وبغض النظر هل يحدث ذلك أم لا، يجب على التقييم ألا يخضع لتأثير الهالة.

جمع ياورسكي وكوهلي البيانات/المعطيات من عينة واسعة من الشركات في ثلاث بيئات تنافسية مختلفة: تقلب السوق، حدة المنافسة، تغير التقنية. بتلك الطريقة، استطاع الباحثان مقارنة النتائج عبر بيئات مختلفة ومعرفة ما إذا كان من الممكن تفسير أي تأثير متبادل بين التوجه المركز على السوق وأداء الشركة بواسطة عوامل مثل تقلب السوق أو حدة المنافسة. حين أجرى الباحثان حسابهما، وجدا أن التوجه المركز على السوق مرتبط ارتباطا وثيقا بالمستوى الرفيع من الأداء. كان التأثير، باللغة الإحصائية، كبيرا ومهما في دلالته، بمعنى أنه لم يكن عشوائيا - بل شيئا حقيقيا يحدث. أما نموذجهما

فاستطاع تفسير نسبة 25% من التباين في أداء الشركة. هذه نتائج مؤثرة! الثقة أترعت كيان الباحثين، فأكدوا "النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تشير إلى أن التوجه المركز على السوق في الشركة محدد مهم للأداء، بغض النظر عن تقلب السوق، أو حدة المنافسة، أو تغير التقنية في البيئة التي يشتغل فيها"⁽¹³⁾. ووفقا للباحثين فإن تحسين التوجه المركز على السوق يؤدي إلى تحسين الأداء. صحيح أنهما لا يزعمان أن التوجه المركز على السوق هو كل شيء، لكنهما يلاحظان أن نموذجهما يفسر نسبة 25% من تباين الأداء الإجمالي، وهي نسبة جيدة. كما لا يترددان في إبلاغ المديرين بالمعنى الدلالي لذلك كله "بذلك، يبدو أن على المديرين السعي لتحسين التوجه المركز على السوق في شركاتهم من أجل تحقيق مستوى أعلى من الأداء"⁽¹⁴⁾.

تذكر ذلك لحظة بينما نعود إلى موضوع آخر يحظى بالأهمية حاليا، ألا وهو المسؤولية الاجتماعية للشركة. الفكرة هنا أن على الشركات أن لا يقتصر هدفها على السعي لجني الأرباح، بل ينبغي عليها التفكير بشكل أوسع باهتمامات وهموم المساهمين؛ المجتمع المحلي، البيئة، الموظفون، المجتمع عموما. يبدو ذلك منطقيا ومعقولا، لكن هل يوجد دليل يثبت أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تؤدي إلى تحسين الأداء؟ نعرف بأن علينا عدم الاعتماد على العلاقات التبادلية البسيطة، لأننا حتى لو وجدنا أن الشركات التي تتبنى مواقف قوية تجاه المسؤولية الاجتماعية يكون أداؤها جيدا، إلا أننا لا نعرف السبب من المسبب. ربما يؤدي السجل الجيد في حماية البيئة، والمستوى المرتفع من سلامة المنتج، والاستثمار في المجتمع المحلي، إلى ارتفاع مستوى الأداء فعلا، لكن العكس قد يكون صحيحا أيضا، نظرا لأن الشركات الناجحة تملك تمويلات أكبر لاستثمارها في المشاريع الاجتماعية المسؤولة⁽¹⁵⁾. أجرت برناديت روف وأربعة من زملائها في جامعة ديلاور اختبارا لتأثير المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركة عبر جمع البيانات/المعطيات من 488 شركة - وهي عينة جيدة وواسعة. لم يكتفِ الفريق بسؤال المديرين ما مدى كفاءتهم

في المسؤولية الاجتماعية؟ بل استخدم مجموعة بيانات مستقلة قاست المسؤولية الاجتماعية للشركة عبر أبعاد ثمانية، وهي طريقة جيدة لتقليص تأثير الهالة إلى أقصى حد. من أجل التأكد من أنهم لم يخلطوا بين العلاقة التبادلية والسببية، جمعت روف وزملاؤها بيانات ومعطيات طيلة ثلاث سنوات. وبتلك الطريقة، أمكنهم معرفة ما إذا كانت التحسينات في المسؤولية الاجتماعية للشركة في سنة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في السنتين التاليتين. كما أضافوا متغيرات المجال التجاري وحجم الشركة. لا توجد مشكلة حتى الآن - إذ تبدو الدراسة قد أحرقت بدقة وصرامة وعناية. حين جرّبوا النموذج، وجدوا أن تحسين المسؤولية الاجتماعية للشركة قد أدى إلى ارتفاع مبيعات الشركة في السنة الثانية وارتفاع الأرباح في السنة الثالثة. مرة أخرى نقول إن التأثير كبير ومهم في دلالته إحصائيا، فهو يفسر نسبة 41.5% من التغير بالنسبة للعائد على السهم، 42.5% بالنسبة للعائد على المبيعات. لقد كانت تلك نتيجة غريبة فأكثر من 40% من التغير في أداء الشركة المالي كان مرتبطا بالمسؤولية الاجتماعية للشركة! لقد أعلن الباحثون بكل ثقة: "تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن التحسينات في المسؤولية الاجتماعية للشركة تمارس تأثيرات مالية فورية ومستمرة"⁽¹⁶⁾.

لكن مهلا. إذا كان التوجه المركز على السوق يُفسّر نسبة 25% من أداء الشركة، وتُفسّر المسؤولية الاجتماعية 40%، ألا يعني ذلك أنهما يفسران معا نسبة 65%؟ وهل هذه تأثيرات منفصلة وبالتالي إضافية؟ أم أن الشركات التي تتبنى توجهها مركزا على السوق بصورة فعالة هي أيضا شركات جيدة ومفيدة للمواطنين على الأرجح. الأمر على درجة كبيرة من الأهمية، لأنه إذا تداخلت هذه التأثيرات وتراكبت، فإننا وقتها لا نستطيع القول إن التحسين الذي لاحظته ياورسكي وكوهلي ناجم عن التوجه المركز على السوق وحده، أو أن ارتفاع مستوى الأداء الذي لاحظته روف وزملاؤها ناجم من المسؤولية الاجتماعية للشركة وحدها. لربما يُفسّر الأمران الشيء ذاته، في هذه الحالة إن

القوة التفسيرية لكل منهما جرت المبالغة فيها (في الحقيقة، أشارت عملية مسح أجرتها مجلة الايكونوميست عام 2005 إلى أن العديد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لم تكن سوى أمثلة على الإدارة الرشيدة. إذ إن أي شركة حسنة الإدارة يرجح أن تقوم بالعديد من الأعمال التي ندعوها المسؤولية الاجتماعية للشركة، وسنفاجئ لو لم تفعل ذلك⁽¹⁷⁾.

دعونا الآن نضيف دراسة أخرى إلى الخلطة. فقد اختبر مارك هوسليد من جامعة روتجرز، بالتعاون مع سوزان جاكسون ورائدال شولر من جامعة نيويورك، تأثير قدرات الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية على أدائها، وطلبوا من المديرين وصف شركاتهم وفقاً لأكثر من أربعين بنداً بقصد تقليص تأثير الهالة إلى أقصى حدّ، كما أجروا دراستهم خلال مدة زمنية طويلة لتفادي مشكلات العلاقة التبادلية والسببية⁽¹⁸⁾. علاوة على ذلك، أخذوا بالاعتبار متغيرات حجم الشركة، وتكثيف رأس المال، والتغطية النقابية، ونمو المبيعات، وكثافة البحث والتطوير. لقد وجدوا أن إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأداء الشركة، وأن تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية، بانحراف معياري واحد، أدى إلى زيادة في المبيعات بنسبة 5%، وتحسن التدفق النقدي بنسبة 16%، وزيادة في قيمة سوق الأوراق المالية بنسبة 6%. أكد الباحثون أن "هذه التقديرات، ككل، توضح تأثير إدارة الموارد البشرية الفعالة في ثلاثة مقاييس متبعة على نطاق واسع لأداء الشركات"⁽¹⁹⁾. وتابعوا القول: "نتائجنا تدعم الحجة التي بقيت طيلة عقد كامل تثبت أن الاستثمارات في الموارد البشرية تشكل مصدراً كامناً للأفضلية التنافسية"⁽²⁰⁾.

لكن هل هذا التحسن في الأداء ناجم فقط عن إدارة الموارد البشرية، بغض النظر عن العوامل الأخرى، مثل التوجه المركز على السوق والمسؤولية الاجتماعية للشركة؟ في هذه الحالة، هل تتمتع الشركة التي حسنت أداءها عبر تبني التوجه المركز على السوق وسياسات فعالة في مجال المسؤولية الاجتماعية، بمزيد من الدعم والقوة من خلال تحسين إدارتها للموارد البشرية؟ أم أن هذه

التأثيرات متداخلة ومتراكبة، الجواب هو ربما وإلى حد بعيد؟ يبدو أن هذا التفسير الأخير أرجح. في الحقيقة، من المنطقي تماما أن تبدي الشركة التي تركز انتباهها على زبائنها والمجتمع المحلي الأوسع، اهتماما بموظفيها أيضا. فعلى الرغم من كل شيء، يمثل الموظفون واحدة من المجموعات المفتاحية التي ضمتها روف وزملاؤها إلى مقاييس المسؤولية الاجتماعية للشركة. من المرجح أن يتداخل التوجه المركز على السوق، والمسؤولية الاجتماعية للشركة، وإدارة الموارد البشرية، تداخلا كبيرا.

من أجل إظهار مدى انتشار هذه المشكلة، سأقدم مثلا آخر، يتعلّق هذه المرة بالقيادة، فكثيرا ما قيل إن المسؤول عن الشركة - كبير المديرين التنفيذيين غالبا - يحدث فارقا مهما في أدائها. هذا منطقي بالطبع. وربما نفكر جميعا بأمثلة على حالات اتخذ فيها قائد جديد إجراءات بدت أنها تدعم وتعزز أداء الشركة، أو أن رئيسا جديدا أخذ الشركة - لسوء الحظ - في اتجاه خاطئ. حاولت إحدى الدراسات عزل تأثير أداء كبير المديرين التنفيذيين عبر اقتفاء التغيير في أداء الشركة قبل وبعد تغيير القيادة مباشرة⁽²¹⁾. إن البيانات والمعطيات المتعلقة بأداء شركة والمدة التي شغل خلالها كبير المديرين التنفيذيين منصبه من الأمور المعروفة للعموم، ولذلك ليس ثمة خطر هنا من تأثير الهالة الناجم عن التقارير الذاتية أو المدركات الملونة بالأداء. لقد وجد الباحثون الذين أجروا الدراسة أن من الممكن عزو 15% من التباين الإجمالي في أداء الشركة إلى التغيير في الإدارة العليا [كبير المديرين التنفيذيين]. لقد استنتج أحد الباحثين ما يلي: "بكلمات أخرى، إن اختيار كبير المديرين التنفيذيين أمر حاسم الأهمية"⁽²²⁾.

حسنا! لكن هل نسبة الـ 15% هذه مضافة إلى ما يمكن تفسيره بتحسين التوجه المركز على الزبون، والمسؤولية الاجتماعية للشركة، وإدارة الموارد البشرية؟ أم أن تأثير القيادة يتداخل مع عوامل أخرى؟ من المفترض أن يقوم كبير المديرين التنفيذيين الجديد بأكثر من تغيير لوحة الاسم والجلوس

خلف مكتب فخم. إذ إن عليه أن يفعل شيئا، مثل وضع أهداف جديدة، أو التركيز على السوق بشكل أفضل مما يساعد على تحسين ثقافة الشركة، أو تفحص وإصلاح المقاربة لإرادة الموارد البشرية.. الخ. إن التحسن في الأداء الذي نعزوه إلى كبير المديرين التنفيذيين لا بد أن يتداخل حتما مع واحد أو أكثر من العوامل المفسرة لنجاح الشركة.

بوصلنا ذلك كله إلى لب المشكلة، كل واحدة من هذه الدراسات تعين تفسيراً واحداً لأداء الشركات، وتتجاهل التفسير الأخرى. ربما يكون ذلك مقبولاً لو لم توجد علاقة تبادلية بينها، فالمنطق السليم يخبرنا أن من المرجح العثور على العديد من هذه العوامل في الشركة ذاتها. هل يجب أن نتوقع أن الشركة القوية والفاعلة في أحد هذه العوامل لا بد من أن تكون قوية وفاعلة في العديد من العوامل الأخرى؟ يعترف الباحثون بين الحين والآخر بأن علينا أن نفعل ذلك. فالباحث الذي أجرى دراسة إدارة الموارد البشرية التي استشهدنا بها للتو، مارك هوسليد من جامعة روتجرز (بالاشتراك مع بريان بيكر من جامعة نيويورك العامة في بوفالو)، لاحظ أنه على الرغم من الجهد المبذول لقياس تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات بدقة، إلا أن هناك "سمات وصفات وخصائص غير ملاحظة على مستوى الشركة، مثل جودة التسويق أو استراتيجيات التصنيع، يمكن أن تحرف وتشوه العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية المقدرة وأداء الشركة"، وتابع مفصلاً: "الاهتمام النمطي في هذا السياق ينصبّ على أن تأثيرات الشركة غير المقيسة متعلقة بشكل إيجابي مع استراتيجية الموارد البشرية، لأن تبني مثل هذه الممارسات إما متوقف على نجاح الشركة أو هو مجرد انعكاس للشركات الأحسن إدارة في جميع الوظائف"⁽²³⁾. لقد اختتم الباحثان بالقول: "هنالك أدلة كثيرة في صحافة المال والأعمال على أن سمعة الشركة في مدى واسع من الممارسات الإدارية تجمعها علاقة تبادلية وثيقة".

لا عجب أن تصعب إلى هذا الحد معرفة القوى المحركة والدافعة لأداء الشركة. وحتى لو تفادينا تأثير الهالة، وحتى لو أجرينا دراسة المقطع الطولاني،

نبقى في مواجهة مشكلة التفسيرات البديلة. هنالك عوامل كثيرة تسهم في أداء الشركة بحيث يصعب جدا أن نعرف بالضبط حجم ما يعزى لعامل محدد منها مقابل آخر. حتى لو حاولنا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الخارجية، مثل التغير البيئي ووحدة المنافسة، والصناعة، وحجم الشركة، لا نستطيع أن نحيط بالعوامل المختلفة كلها التي تشتغل داخل الشركة.

نادرا ما حظيت مشكلة حل تشابك البدائل المتنافسة بالكثير من الاهتمام والانتباه. أما المقالة التي كتبها هوسليد ويكر فهي استثناء؛ فمعظم المقالات إما تكفي بملامسة الموضوع بشكل وجيز في فقرة مختصرة قرب النهاية، حين تناقش القيود المحددة للبحث، أو تتجاهل المسألة برمتها. لماذا؟ إن جلب الانتباه إلى القيود المحددة للنتائج المكتشفة يشتمل الانتباه عن قوة وتأثير القصة المرغوبة؛ إظهار أهمية متغير معين بالنسبة لأداء الشركة. يريد العديد من الباحثين الأكاديميين إظهار استنتاجات ختامية مؤثرة حول السبب والنتيجة، وتبيان أن القيادة أمر بالغ الأهمية، أو أن إدارة الموارد البشرية تأثيرا رئيسا في نجاح الشركة، أو أن التوجه القوي المركز على الزبون يرفع مستوى الأداء بدرجة كبيرة. القراء من جانبهم، يفضلون القصص الواضحة. نحن لا نريد فعلا سماع شيء عن سبب جزئي أو تأثيرات إضافية أو تهديدات داهية لما نعتبره صحيحا وسليما. هنالك مشكلة إضافية تجمع ذلك كله. فمثلما لاحظ عالم النفس في جامعة هارفارد، ستيفن بينكر، لا تمثل أقسام الجامعة دوما تقسيمات معرفية ذات مغزى⁽²⁴⁾. إذ إن بعضا من أهم الأسئلة تأتي من مناطق التقاطع بين الحقول المعرفية، مثل دراسة عملية صنع القرار، التي تعتمد على تلاقس روافد علم النفس المعرفي، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد. ينطبق الشيء ذاته على أداء النشاط التجاري، الذي تشكله العديد من العوامل المختلفة. لكن الباحثين كثيرا ما ينتمون إلى هذا القسم (الجامعي) أو ذاك. فإن كنت أستاذا جامعا تدرس التسويق، فإنك تبدي اهتماما كبيرا بالتوجه المركز على السوق والزون، وثمة نزعة طبيعية تدفعك لإظهار أهمية اختصاصك.

يصح الأمر ذاته على أساتذة إدارة الموارد البشرية أو أخلاقيات النشاط التجاري. لا يوجد محفز حقيقي يستحث على استكشاف العلاقات التبادلية مع العوامل الأخرى، ومن الأفضل أن ندعها تترقد بأمان بعيدا عن السمع والبصر! أما بالنسبة للمجلات التي تنشر هذه المقالات، فالعديد منها يستخدم أسلوب التعمية المزدوجة، حيث لا يعرف المراجعون أسماء المؤلفين، ولا يعرف المؤلفون أسماء المراجعين، للحفاظ على النزاهة. لكن كل من يراجع مقالة في مجلة *Journal of Human Resources Management* (مجلة إدارة الموارد البشرية) يؤمن أصلا بأهمية إدارة الموارد البشرية فهذا هو اختصاصه وميدانه. بالطبع ينظر هؤلاء بعين الرضا إلى المقالات التي تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية. كذلك الأمر بالنسبة لمجلة *Journal of Business Ethics* (مجلة أخلاقيات النشاط التجاري) حيث تظهر الأبحاث أن الاستثمارات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة تعزز وتقوي أداءها، وهو أمر يستحق الترحيب لأنه يمثل بيئة مدهشة تثبت أهمية الاختصاص الذي اختاره كاتبها. ومن ذا الذي يلوم مجلة *Journal of Marketing* (مجلة التسويق) على نشر دراسة تظهر أهمية التوجه المركز على السوق بالنسبة لأداء الشركة؟ سيتطلب الأمر قدرا استثنائيا من الانضباط الذاتي للإشارة إلى أن التوجه المركز على السوق متعاقب مع العديد من العوامل الأخرى مما يجعل تأثيره ضعيفا. بالطبع، إن الميل إلى المبالغة لا يوجد في الأوساط الأكاديمية فقط، بل يظهر أيضا في مقالات الصحف المتخصصة بالأعمال، مثل تلك التي أخبرتنا كم يسهم المكان العظيم للعمل فيه في أداء الشركة. كلما تعاظم الزعم، كبر العنوان العريض، وتضاعف إغراء تجاهل التفسيرات المنافسة.

من أجل وضع الأمور في نصابها الصحيح ولو قليلا، سأنتقل إلى دراسة أخيرة. فقد استهدفت انيتا مكغاهان من جامعة بوسطن ومايكل بورتر من كلية هارفارد للأعمال، تقرير وتحديد حجم أرباح وحدة النشاط التجاري الذي يمكن تفسيره بواسطة المجال الذي تنافس فيه، والشركة التي تنتمي إليها،

والطريقة التي تدار بها. هذه الفئة الأخيرة، التي دعيت تأثيرات الجزء المحدد⁽²⁵⁾، تغطي تقريبا كل شيء تناولناه في هذا الفصل: توجه الشركة المركز على الزبون، ثقافتها، أنظمة الموارد البشرية فيها، المسؤولية الاجتماعية.. الخ. باستخدام البيانات/المعطيات المأخوذة من آلاف الشركات الأميركية بين عامي 1981 - 1994، وجد الباحثان أن تأثيرات الجزء المحدد فسرت نحو 32% من أداء وحدة النشاط التجاري، 32% فقط لا غير، أما بقية العوامل فتعزى إلى تأثيرات الصناعة (بمجال النشاط) أو تأثيرات الشركة، أو ليس لها أي تفسير. إذاً، ربما تكون جميع الدراسات التي تطرقنا إليها منطقية وذات معنى على الرغم من كل شيء! فمثلما توقعنا، كانت تأثيراتها متداخلة ومتراكبة، وجميعها تُفسر النسبة نفسها: 32%. كل دراسة تزعم أنها عزلت دافعا محركا مهما للأداء، لكن السبب هو اتخذاعها بوهم التفسيرات الأحادية.

حواشي الفصل الخامس

(1) انظر:

Nerver, John c., and Stanley F Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 20-35.

استخدمت في هذه الفقرة تعبيرى التوجه المركز على الزبون والتوجه المركز على السوق بشكل تبادلي.

(2) انظر:

Aguilar, Francis, and Avind Bambri, "Johnson & Johnson, Philosophy and Culture (A)," Harvard Business School Case Study 384-053, 1983.

(3) في العام 2004 بدت القيم المشتركة لشركة جونسون أند جونسون قوية كعندها دوما. انظر:

London, Simon, "J&J Stands Proudly by Its Leader's Words," *Financial Times*, August 31, 2004, p. 10.

(4) انظر:

Kotter, John, and James Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press, 1992, p. 16.

(5) انظر:

Kotter and Heskett, 1992, pp. 20-21.

في الرسالة المرفقة بالاستبيان، نصح الباحثان الأشخاص موضوع البحث بالقول: "نرجو تقويم الشركات المدرجة في الصفحة المرفقة على مقياس متدرج من 1 إلى 5، حيث تحتل المرتبة 1 الشركة التي تعتقدون أنها تتمتع بأقوى ثقافة. حاولوا فصل ترتيبكم عن طريقة أداء هذه الشركات في السنوات الأخيرة". هذا التحذير الأخير يعد بمثابة إقرار باحتمال الوصول إلى استنتاجات اعتمادا على الأداء، لكن يظل مدى كفايته في إبعاد تأثير الهالة (باعتبار ما رأيناه في حالات أخرى)، أمرا مشكوكا فيه، ولم يختبر من قبل الباحثين.

(6) انظر:

Kotter and Heskett, 1992, p. 37.

(7) انظر:

Amazon.com web site review, July 2004.

(8) هنالك بالطبع حجج تثبت العكس، خصوصا عمل كلايتون كريستينسن حول التقنية المعيقة، حيث أشار إلى إمكانية أن تفضل الشركات إذا غالت في التركيز على زبائن اليوم وتجاهلت حاجات الزبائن المحتملة في المستقبل. انظر:

Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms Fail*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

(9) انظر:

Locke, Edwin A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297-1349.

أكد ستيفن ليفيت وستيفن دوبنر في الصفحة 10 من كتابهما الرائع:

Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything (New York: Penguin, 2005)

على النقطة ذاتها: "لا يعني تعالق شيئين أن أحدهما يسبب الآخر. فالتعالق يعني ببساطة علاقة توجد بين عاملين - دعونا نسميهما (س) و (ع) - لكنه لا يقدم أي معلومات عن وجهة تلك العلاقة. من المحتمل أن (س) يسبب (ع)، كما يحتمل أيضا أن (ع) يسبب (س)، ولربما يسبب كل من (س) و(ع) عاملاً آخر يدعى (د) على سبيل المثال.

(10) ظهر البيان في كانون الثاني/يناير 2006 على موقع:

www.bain.com/bainweb/About/what_we_do_.asp

الزعم بأن كل نقطة مثلت مقارنة (ربعا بربع) لحقبة زبائن باين في ذلك الربع مع السوق، شرحته رسالة بالبريد الإلكتروني أرسلتها في كانون الثاني/يناير 2006 مديرة الشؤون الصحفية في الشركة، شيريل كراوس.

(11) قد يساعد التصميم الطولي في التغلب على الأخطاء البسيطة للعلاقة التبادلية والسببية، لكنه لا يستطيع بالتأكيد إثبات السببية. فإذا عدنا بتفكيرنا إلى ديفيد هيوم وغيره من فلاسفة العلوم، نجد أن علينا الاعتراف باستحالة إثبات السببية بأسلوب محدد؛ كل ما لدينا مجرد مشاهدات وتجارب. أتوجه بالشكر هنا إلى مايكل رينور على تفسير هذه النقطة.

(12) إظهار أن الأداء المسالي، مقيسا بالعائد على الأصول وأرباح السهم، يساعد في توقع رضى الموظفين، وليس العكس، مقتبس من:

Schneider, Benjamin, Paul J. Hanges, D. Brent Smith, and Amy Nicole Salvaggio, "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational, Financial, and Market Performance?," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (October 2003): 836-51.

(13) انظر:

Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 57 (July-August 1993): 53-70.

(14) انظر:

Jaworski and Kohli, 1993, p.64.

(15) انظر على سبيل المثال:

pp. 52-54 of Paine, Lynn Sharp, Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance, New York: McGraw-Hill, 2003.

(16) انظر:

Ruf, Bernadette M., Krishamurty Muralidhar, Robert M. Brown, Jay J. Janney, and Karen Paul, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: a Stakeholder Theory Perspective," *Journal of Business Ethics* 32 (2001): 143-56.

هنالك دراسة أخرى حول المسؤولية الاجتماعية للشركة استخدمت بيانات قاعدة كمي دي ال (knowledge Discovery Laboratory) ووجدت علاقة إيجابية، هي:

Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones, "Does Stakeholder Orientation Matter?: The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal* 42, no. 5, October 1999.

(17) انظر:

"The Good Company: A Review of Corporate Social Responsibility," *The Economist*, January 22, 2005.

(18) لاحظ الباحثون، مثلاً، مشكلة التقدير الإداري لإدارة الموارد البشرية - وهذا إقرار بأن تأثير المهالة قد يلون التقييم والترتيب.

(19) انظر:

Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no. 1 (1997): 184.

(20) انظر:

Huselid, Jackson, and Schuler, 1997, p. 186.

(21) انظر:

Wasserman, Noam, Nitin Nohria, and Bharat Anand, "When Does Leadership Matter?: The Contingent Opportunities View of CEO Leadership," Harvard Business School working paper, 2001.

(22) انظر:

Joyce, William F., and Bruce Robertson, *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, New York: HarperBusiness, 2003, p. 200.

(23) انظر:

Huselid, Mark A., and Brian E. Becker, Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations* 35, no. 3 (July 1996): 403.

(24) ملاحظات بينكر مأخوذة من:

Pinker, Steven, *How the Mind Works*, London: Penguin Books, 1997, p. 38.

(25) انظر:

McGahan, Anta, and Michael E. Potter, "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 15-30.

وردت الفقرة بالضبط كما يلي: "هذه الفئة الأخيرة تأثيرات الجزء المحدد تشمل جميع الفوارق بين أجزاء النشاط التجاري، بما فيها التنوع في حصة السوق، التمايز، التباين في الأصول الثابتة، الاختلافات في الممارسات التنظيمية، الاختلافات في الفاعلية التنظيمية، التباين في تنظيم وترتيب الأنشطة، التنافر في الممارسات المحاسبية، الاختلافات في الكفاءة الإدارية".

البحث عن النجوم، ولا شيء سوى الهالات

كانت السماء فوقنا هناك، مرصعة بالنجوم، واعتدنا الاستلقاء والتحديق إليها، ومناقشة هل هي مخلوقة أم موجودة. أقر جيم بأنها مخلوقة، لكنني أكدت بأنها موجودة؛ فبرأيي سيتطلب الأمر وقتا طويلا لخلق هذا العدد الكبير منها. قال جيم إن القمر ربما وضعها؛ حسنا، بدا ذلك منطقيا نوعا ما، لذلك لم أقل شيئا معارضا، لأنني رأيت ضفدعا يضع بيضا بعدها، وبالتالي يمكن بالطبع أن يحدث ذلك. اعتدنا مراقبة الشهب التي تسقط أيضا، ورؤيتها وهي تهوي بسرعة فائقة. قال جيم إنها فسدت فسقطت من العش.

مارك توين،

"مغامرات هاكلبري فين"، 1885⁽¹⁾.

أول كتاب حول الأعمال (التجارية) أحدث ضجة كبرى، وحقق نجاحا كاسحا، وغير كل شيء، هو البحث عن التميز: دروس من أفضل الشركات من الناحية الإدارية أميركا، الذي ألفه توم بيترز وبوب وترمان، وكلاهما يعمل في مؤسسة مكينزي أند كو. انتشر الكتاب على نطاق واسع وخضع لنقاش لا حصر له، لكنه يستحق معاينة جديدة في سياق تأثير الهالة والأوهام الأخرى التي تضلل المدراء. من المثير للفضول أن كتاب البحث عن

التميز، على الرغم من جميع نواقصه وعيوبه، ما يزال مؤثرا وناجحا. في الحقيقة، إنه جذاب ومحجب بسبب بساطته، على الأقل عند مقارنته بالدراسات اللاحقة التي غدت أكثر تعقيدا وأشد إسهابا وتصنعا وغلوا في التوكيد على أهمية المزاем التي تطلقها. وسنعرض المزيد من هذه الدراسات فيما بعد.

بدأت قصة البحث عن التميز، عام 1977، حين أجرت مؤسسة مكينزي أند كو - التي ربما كانت أكثر المؤسسات الاستشارية الأميركية تمتعا بالمكانة والهبة والاعتبار - دراسة حول البنية التنظيمية، ثم تحولت إلى دراسة أوسع تناولت الأنظمة والمهارات الإدارية، والتي أدت في نهاية المطاف إلى مشروع حول التميز الإداري. بدأ المؤلفان الكتاب بسؤال عام: لماذا تكون بعض الشركات أكثر نجاحا من الأخرى؟ ثم حددا أفضل الشركات الأميركية من خلال عملية صارمة من الاختيار الدقيق. لقد قُلِّصت عينة أولية تضم اثنتين وستين شركة قوية إلى مجموعة مختارة مكونة من ثلاث وأربعين شركة أميركية متميزة. أما أفضلها - صفوة عالم الأعمال - فشملت أسماء مثل بوينغ، كاتربلر، دلتا إيرلاينز، ديجيتال اكويمنت، إيمرسون الكتريك، فلور، هيوليت - باكارد، آي بي أم، جونسون أند جونسون، مكدونالد، بروكتر أند غامبل، ثري أم. من أجل فهم الأسباب التي جعلت هذه الشركات تحقق هذا القدر من النجاح، تحدث المؤلفان إلى العديد من الأشخاص وجمعا وفرة من البيانات/المعطيات. بعد ذلك، حسبما وصفا الأمر: "حين انتهينا من المقابلات الشخصية والأبحاث، بدأنا غريلة وقونة النتائج التي توصلنا إليها. انقضت ستة أشهر تقريبا على بدء العمل حين توصلنا للاستنتاجات التي تشكل العمود الفقري لهذا الكتاب"⁽²⁾. العملية كانت دقيقة ومنهجية ومنطقية وموضوعية. من غير تلاعب، أو تلفيق، أو تدوير للزوايا الحادة.

هذا ما كتبه المؤلفان في مقدمة طبعة العام 1982. بعد عشرين سنة، روى بيترز قصة مختلفة قليلا. ففي مقالة له في مجلة فاست كومبني بعنوان: اعترافات توم بيترز الحقيقية (2001)، كتب يقول:

هنالك طريقة رسمية أروي بها القصة الآن، وكلها هراء. الطريقة التي أرويها بها الآن هي: "كانت أميركا تتعرض لهجوم اليابانيين، الذين كانوا يصنعون سيارات جيدة. لذلك استهدفنا أنا وبوب وترمان اكتشاف الأسرار الحقيقية للإدارة". في العادة، حين أروي تلك النسخة من القصة، أحاول محاكاة صوت... لأنقل انطبعا مفاده أننا شرعنا في القيام بعمل بالغ الأهمية. وهذا خطأ ذريع⁽³⁾.

ما الذي حدث فعلا؟ يتذكر بيترز أن مشروعه في البداية لم يحظَ بانتباه كبير في مكينزي فقد كان أصغر الجراء الموجودة! ضئيل الأهمية أمام مشروع الاستراتيجية. أما بالنسبة للمقاربة البحثية التي جرى تبنيها، فقال: "لم تكن هناك خطة عمل مصممة بعناية. ولا نظرية يجب إثباتها"⁽⁴⁾. وبدلا من ذلك ذهب الاثنان إلى شركاء مكينزي وسألاهم: "من يؤدي عملا متميزاً؟ أين يكمن التفوق والتميز؟" تحدثنا إلى أبرز الأكاديميين والمدراء فقد تحدثنا مع أشخاص أذكيا فعلا، يثيرون الاهتمام بشكل ملحوظ، وعلى مستوى رفيع من الكفاءة". دفعهما الفضول وطرحا العديد من الأسئلة. ثم بحثنا عن أنماط يمكن أن تُفسّر ما تشترك به أفضل الشركات.

بعد مدة قصيرة، طلب من بيترز وترمان تقديم النتائج التي توصلا إليها أمام الإدارة العليا لشركة سيمنس. قدّم الاثنان عرضا طويلا ومفصلا، مع أكثر من سبعمائة صورة شفافة (سلايد). قوبل العرض بالاستحسان، وسرعان ما طلب من بيترز تقديم عرض مشابه أمام الإدارة العليا لشركة بيبسي كولا. وكان رئيسها رجلا عمليا وواقعا اسمه اندرال بيرسون (بعد بضع سنين درسنا معا في كلية هارفارد للأعمال، حيث علّق بفخر على جدار مكتبه مقالة نشرتها مجلة فورتشن عام 1980، واعتبرته واحدا من المدراء العشرة الأشد صرامة وعزيمة في أميركا). تذكّر بيترز قائلا: "عرفنا جميعا أن الغضب سيملكه لمشاهدته عرضاً يشتمل على سبعمائة صورة شفافة". وهكذا، منع مرور الدقائق والثواني، جلس بيترز في مكتبه، واتكأ عليه، ثم أغمض عينيه: "كتبت ثمانية بنود على صفحة من الورق. هذه البنود

الثمانية لم تتغير منذ ذلك الحين. كانت المبادئ الثمانية للبحث⁽⁵⁾، كما تذكر.

الممارسات الثمانية لأفضل الشركات في أميركا، من كتاب البحث عن التميز

- الانحياز للفعل الإجرائي: تفضيل فعل شيء - أي شيء - على إرسال سؤال عبر الدوائر، ودوائر التحليلات، وتقارير اللجان.

- البقاء قريبا من الزبون: معرفة تفضيلاته والاهتمام بها.

- الاستقلالية وذهنية تجارية مغامرة: تقسيم الشركة إلى شركات صغيرة، وتشجيع الأقسام على التفكير بصورة مستقلة وتنافسية.

- الإنتاجية من خلال الموظفين: جعل كل الموظفين يدركون أن جهودهم الدؤوبة تحظى بأهمية جوهرية، وأهم سيتقاسمون مكافآت ومكاسب نجاح الشركة.

- المشاركة في اتخاذ القرار، وممارسة عملية، وسياسة تحفيز القيمة: الإصرار على بقاء المدراء التنفيذيين على اتصال بنشاط الشركة التجاري الأساسي.

- التركيز على مجال النشاط المؤلف (بدلا من التنوع): البقاء في المجال التي تملك الشركة أفضل خبرة ومعرفة فيه.

- الشكل بسيط، الموظفون الأكفاء: أقل عدد من الطبقات الإدارية، أقل عدد ممكن من المدراء في المستويات العليا.

- خصائص المرونة - الصلابة والتسامح - التشدد في آن معا: تعزيز مناخ يُكرّس فيه العاملون ولاءهم للقيم المركزية للشركة، بالإضافة إلى التسامح مع جميع الموظفين الذين قبلوا الالتزام بهذه القيم.

المصدر: البحث عن التميز.

في سياق زمانه، مثل كتاب البحث عن التميز تحديا منعشا ومحفزا لنموذج إدارة السيطرة والتحكم العتيق الطراز، وأساليب العمل القديمة، وموظفي المؤسسة الذين يعملون معا بانتظام وسلاسة كأجزاء من آلة. لنعاين هذه القائمة: الزبائن، القيم، الموظفون، التركيز. سنجد أنها لا تختلف كثيرا عن العوامل التي رأيناها في الفصل الخامس، وقلنا أنها تدفع وتحفز أداء الشركة. اهتم بزبائنك. اعتنق قيمة قوية. أوجد ثقافة يمكن أن يزدهر فيها الموظفون. اعمل على تمكين موظفيك. حافظ على تركيزك. قد يكون من الصعب عزل ومعرفة كم من أداء الشركة يمكن أن نعزوه إلى الثقافة مقابل التوجه المُرَكَّز على السوق، لأن العوامل متعلقة جميعا على الأرجح، ووفقا لبيترز ووترمان، هذا صحيح تماما، فالشركات المتميزة تضم هذه العوامل كلها، وهذا ما يجعلها متميزة! إن أفضل الشركات لا تكفي بعامل أو اثنين، بل تهتم بالعوامل جميعا! وسر النجاح ليس عصيا على الفهم كعلم الصواريخ أو الذرة، بل ينبع من انتباه شامل يُرَكَّز على العوامل الأساسية للإدارة الرشيدة. لاحظ بيترز ووترمان أن "العديد العديد من المدراء فقدوا القدرة على رؤية الأساسيات الجوهرية، وهي برأينا: فعل إجرائي سريع، خدمة الزبائن، ابتكار عملي، وحقيقة استحالة تحقيق أي من هذه دون التزام ثابت من الجميع". لا يعتبر كتاب البحث عن التميز سوى توكيد على المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة⁽⁶⁾.

ما مدى جودة البحث الذي أجراه المؤلفان؟ اعترف بيترز عام 2001 بأن تحليل البيانات الكمي أتى بعد التوصل إلى النتائج المكتشفة. وشرح قائلا: "لأن [مؤسسة] مكينزي هي مكينزي، شعرنا بأن علينا التوصل إلى بعض المقاييس الكمية للأداء"⁽⁷⁾. كيف توصلا إلى الاستنتاجات النهائية؟ هل عملا على التمهيص والغريبة والقوينة، لتقليص صفحات ملاحظات المقابلات الشخصية العديدة واختزالها في هذه المبادئ الثمانية؟ قال بيترز: "لا أبدا، أعترف بأننا قمنا بتروير البيانات والمعطيات". حسنا، لست متأكدا من المعنى

الذي قصده ببيتز بتزوير البيانات والمعطيات، لأنني أظن بأنه لم يكن بحاجة إلى تليفق أي شيء، فإذا اعتمد على المقابلات مع المدراء التي أجريت بأثر رجعي، وأضاف المقالات المنشورة في مطبوعات مثل بيزنس ويك، وفورتن، وفوربس، وانداستري ويك، فإن البيانات ستشمل على الأرجح تأثير الهالة منذ البداية. وليس من المفاجئ أن الشركات الممتازة كانت تتمتع بالكفاءة كما يظن على مستوي الإدارة والإصغاء للزبائن، أو كما قيل إن لديها قيمة قوية وفعالة، أو ثقافة جيدة ومؤثرة. رأينا ذلك كله من قبل. فإذا بدأت بتحديد مجموعة مكونة من ثلاث وأربعين شركة ذات مستوى مرتفع من الأداء، فلن يكون من المفاجئ أن تتوصل إلى هذا النوع من النتائج. وسوف توصف الشركات الناجحة على الدوام بأنها تمتلك استراتيجية واضحة، وتنظيما جيدا، وثقافة قوية، وتركيزا على الزبون. لكن السؤال المتعلق بما إذا كانت هذه العوامل تدفع أداء الشركة وتحفزها، أم هي مجرد صفات واستنتاجات مبنية على الأداء، يظل قضية مختلفة. لقد بحث بيتز ووترمان عن التميز، لكنهما وجدا حفنة من الهالات.

بالطبع، لم تكن أي من هذه النقاط مهمة على ما يبدو. فقد وصل كتاب البحث عن التميز إلى رفوف المكتبات عام 1982، حين كانت الشركات الأميركية تعاني من قلق كبير نتيجة صعود الشركات اليابانية. كنا محاصرين بسيارات تحمل أسماء مثل تويوتا وهوندا، وكاميرات من نايكون وكانون وأوليمبوس، وأجهزة تليفزيون من سوني وتوشيا وشارب. لقد أصبحت حينها عبارة صنع في اليابان علامة على الجودة. أستاذ جامعة هارفارد ازرا فوغل أعلن أن اليابان هي الآن القوة الاقتصادية رقم واحد. لقد احتشدت بكتب تحمل عناوين مثل فن الإدارة اليابانية. إلى هذه الخلطة أتى كتاب بيتز ووترمان، ليحتل عناوين الصحف: "هنالك فن للإدارة في أميركا - وهو ناجح!". نادرا ما صدرت رسالة بهذا التوقيت المناسب أو لقيت مثل هذا الاستقبال. لقد أغرم المدراء الأميركيون، الذين ملأهم الشكوك بالذات،

بكتاب البحث عن التميز. كان القصة المناسبة لذلك الزمن. كان منطقيا، وعمليا ومعقولا لقد كان كتابا ملهما، لا بل أكثر من ذلك كان كتابا وطنيا. بيع الكتاب على نطاق واسع، واعتلى قمة لوائح الكتب الأكثر مبيعا، وظل متربعا على القمة شهورا عديدة. أصبحت عبارات مثل التركيز على مجال النشاط المؤلف، والإدارة التفاعلية الدينامية، واقتران المرونة بالصلابة والتسامح بالتشدد، عبارات شائعة في عالم الأعمال. أما بالنسبة للمؤلفين، فكانا من رواد جيل جديد من الخبراء المتمرسين بالأعمال (التجارية)، سافرا في طول البلاد وعرضها، وقدّما مئات المحاضرات، ونظما العشرات من ورشات العمل لآلاف المدراء⁽⁸⁾. في عام 1982، تربعا القمة بعد أن حقق كتابهما نجاحا ساحقا.

"الامتياز" + 2

كمن جزء من جاذبية البحث عن التميز في أنه لم يكن مجرد كتاب وصفي لما هو كائن، بل وضع القواعد لما يجب أن يكون. فقد ورد على الغلاف: "تعلم كيف تستخدم أفضل الشركات الأميركية من حيث الإدارة هذه المبادئ الأساسية الثمانية للبقاء على القمة!" ما كان المضمون الذي تحويه العبارة التي وردت على الغلاف؟ احذ حذوها، وسيكون النجاح حليفك، أنت أيضا. هذا ما يزعمه العلم: إذا فعلت هذا، سيحدث ذلك. لكن الحكاية لم تختتم بالنهاية السعيدة التقليدية. ففي العام 1984، نشرت مجلة بيزنس ويك قصة بدت كملحق للكتاب بعنوان: "من هي الشركات المتميزة الآن؟" وتبعا للمقالة، فقدت أربع عشرة شركة على الأقل من الشركات التي ركّز عليها بيترز ووترمان قبل سنتين بريقها وتألّفها. إذ "عانت شركات عديدة من تراجع حاد في الأرباح نجم عن مشكلات تجارية خطيرة، أو مشكلات إدارية صعبة، أو كلا الأمرين معا"⁽⁹⁾. وثمة شركات أخرى تشبّث بعناد بمكانتها كشركات متميزة لكنها تأثرت بالأخطاء والعثرات فتخلت عن كبرياتها. ما

الذي جرى؟ انتقدت مجلة بيزنس ويك بعض الشركات بسبب تغيير صيغها الراجعة: "الشركات المتعدية اندفعت مبتعدة عن المبادئ التي مثلت مفتاح نجاحها السابق". لم تعد تركز على مجال النشاط المألوف! بينما انتقدت غيرها بعنف بسبب عجزها عن التغيير: "من بين الشركات الأربع عشرة المتعثرة، عجزت اثنتا عشرة عن التكيف مع التغيير الجوهرى الذي أصاب أسواقها". فوق ذلك كله، كما أوردت المجلة، "بالغ عدد من الشركات المتميزة التي فشلت في التثبيت بالمسار، في التشديد على بعض السمات والصفات والاستنتاجات وتجاهلت الأخرى". لمساعدة القارئ على فهم كيفية سقوط الجبابرة، حدد جدول الشركات التي خرقت كما يزعم "الوصايا (الثماني) للتميز".

في سبيل اكتشاف مدى نجاح الشركات المتميزة في السنوات التالية لعام 1980، تفحصت كومبوستات، قاعدة البيانات الرائدة حول النشاط التجاري التي يديرها ستاندارد أند بور، وحسبت العائد الإجمالي على المساهم (أي، نسبة التغيير في أسعار الأسهم مع الأرباح التي أعيد استثمارها) بالنسبة إلى خمس وثلاثين من الشركات الممتازة، إضافة إلى مؤشر ستاندارد أند بور 500 ، خلال خمس سنوات بعد انتهاء الدراسة (1980 - 1984)، ثم عشر سنوات (1980 - 1989) (بعض الشركات كانت ملكيتها خاصة، أو كانت فروعاً من شركات أكبر، ولم تكن مُدرّجة في البورصة بين عامي 1984 و1989، الأمر الذي جعل البيانات متعلقة بالشركات الخمس والثلاثين فقط). كيف كان أداؤها؟ لم يكن جيداً. فبين عامي 1980 - 1984، حيث تضاعف مؤشر ستاندارد أند بور 500 تقريباً، لينمو بنسبة 99%، لم تبق سوى اثنتي عشرة شركة متميزة تتفوق في نموها على معدل السوق الإجمالي. أما الشركات الثلاث والعشرين الأخرى فقد فشلت في اللحاق بالركب. أبلت بعض الشركات بلاء حسناً (مثل وال - مارت، التي نمت بنسبة 800% خلال تلك السنوات)، لكن العديد من الأسماء الشهيرة، مثل كاتربلر وديجيتال

اكويمنت ودوبونت، وجونسون أند جونسون، ووالت ديزني، لم تبلغ حتى معدل السوق. كان من الأفضل للمستثمر توظيف أمواله في مؤشر السوق بدلا من وضعها لدى تلك الشركات المتميزة. السجل يظل ذاته بالنسبة لعشر سنين: ثلاث وعشرون شركة فقط تجاوزت معدل السوق، الذي ارتفع بنسبة 403%، بينما فشلت ثمان عشرة في بلوغه. معظم الشركات لم تصل حتى إلى المعدل، ناهيك عن التميز. هكذا يجبو مجد العالم! (يظهر الجدول 1 أ في الملحق النتائج الكاملة).

لربما هناك تفسير بسيط لهذا التراجع الحاد. فأداء البورصة، على الرغم من كل شيء، شكلته توقعات المستثمرين. لنفترض جدلا أن أسعار أسهم شركة ما بلغت مستويات عالية جدا، حيث معدلات السعر/الأرباح 40 أو 80% أو أكثر، مثلما رأينا آنفا في حالة شركة سيسكو أو في حالة غوغل عام 2006. فإذا استمرت الشركة في أدائها الجيد، وحققت الأرباح المتوقعة، ستبقى أسعار أسهمها ثابتة، لكنها لن ترتفع، لأن هذه الأرباح قد انعكست في البورصة. دون خطأ منها، قد تهبط أسعار أسهمها عن معدل السوق خلال السنوات التالية. شركة مايكروسوفت مثال يجسد ذلك: ففي حين ارتفعت عائداها وأرباحها بنسبة أكثر من 50% بين عامي 2001 - 2005، بقيت أسعار أسهمها ثابتة جوهريا، بعد أن ارتفعت كثيرا في التسعينيات. لربما هذا ما يحدث هنا: ارتفعت أسعار أسهم الشركات المتميزة كثيرا في أواخر السبعينيات، والانخفاض في أسعار الأسهم خلال السنوات التالية نجم عن تفائل المستثمرين السابق لا عن أي تراجع حقيقي في الأداء اللاحق. من أجل إزالة تأثير التوقعات، استخدمت مقياسا للأداء يحدد الربحية: دخل التشغيل كنسبة مئوية من الأصول الإجمالية. وباستخدام البيانات والمعطيات من كومبوستات مجددا، وجدت أن الشركات المتميزة الخمس والثلاثين أظهرت خلال السنوات الخمس التي أعقبت انتهاء الدراسة، انخفاضا طفيفا في الربحية لدى بعضها وكبيرا لدى بعضها الآخر. خمس منها فقط استطاعت تحسين أدائها.

توضح هذه النتائج دون لبس أن الشركات المتميزة التي أشار إليها بيترز ووترمان لم تتراجع لمجرد أنها فشلت في تلبية توقعات السوق. فهذه الشركات، التي اختيرت بدقة بسبب أدائها المتميز، أصبحت في الحقيقة أقل ربحية في السنوات التي تلت انتهاء الدراسة (يظهر الجدول 1 ب في الملحق هذه النتائج).

كيف ينبغي أن نُفسّر هذا الأداء المتراخي؟ حين طلب من بيترز عام 1984 أن يُعلّق، قال: "ليس ثمة سبب حقيقي لتوقع من جميع هذه الشركات أن تبلي بلاء حسنا إلى أبد الأبدين". بالطبع، لم يقترح أحد على الإطلاق أن تبقى هذه الشركات ناجحة إلى أبد الأبدين. فبعض النكوص حقيقة من حقائق الطبيعة، لكنك ستظن أن التميز لا بد أن يستمر أكثر من بضع سنين قليلة! في الحقيقة، إذا زعمت بأنك اكتشفت العناصر المؤدية إلى النجاح، فمن الأفضل أن يكون لديك تفسير للفشل أيضا. فالباب يفتح على الاتجاهين؛ لا يمكن أن يزعم بيترز ووترمان أن مبادئهما تفسر مواسم الخير وتجاهل مواسم القحط.

إذن، ما الذي يجري فعلا هنا؟ التفسير الأول هو أن العديد من الشركات المتميزة لم تكن متميزة أصلا. أشارت بيزنس ويك إلى ذلك في مقالة نشرتها عام 1984: ربما فشل بيترز ووترمان في انتقاء الشركات المناسبة، لكن هذا التفسير لا يصمد كثيرا. فباستثناء شركة اتاري التي ربما حققت نجاحا ساحقا في منتج واحد فقط ثم تراجعت إلى الظل في أوائل الثمانينيات، كانت الشركات المتميزة فعلا مجموعة ناجحة وراسخة وفقا لأي مقياس معياري. التفسير الثاني هو أن الشركات تعثرت وترنحت لأنها غيرت طرقها الناجحة وأساليبها الراجعة. لربما يكون توقفها عن استخدام هذه الطرق والأساليب هو الذي جعلها ناجحة بهذا القدر. أو ربما فقدت رغبتها. أو أصبحت راضية عن الذات وقانعة بالحال. أو عانت من الغرور والتكبر، وهذا موضوع كلاسيكي قديم قدم الإغريق. هذا التفسير، حيث يحمل النجاح

والارتقاء بذرة الفشل والانحطاط، يناسب شعورنا ومعاييرنا للقصة المثيرة، إنه التفسير الرئيس الذي قدمته مجلة بيزنس ويك. بالطبع، حين نعزو الأداء الناجح للرؤية الواضحة والقيادة اللامعة والتركيز القوي، فمن الطبيعي أن نستنتج أن الأداء الفاشل ناجم عن خطأ أو غلط. وبأثر رجعي، من السهل دوما القول إن الأداء الهزيل ناجم عن خطأ ذريع أو إدارة غير مناسبة افقدت الكفاءة. على شاكلة جيم وهاك حين حاولا فهم مشهد السماء ونجومها، يمكننا دوما القول إن بعض النجوم فسدت فسقطت هاوية. يمكننا دوما القول إن الشركات الفاشلة، ارتكبت أخطاء، فاستحقت عليها العقاب. هذا يجعل العالم يبدو عادلا ونزيها. بالطبع، يصح هذا الوصف على بعض الشركات، لكنه لا يمثل تفسيراً عاماً مقنعاً، لأنه من المفاجئ أن نجد هذا العدد الكبير من الشركات المتميزة تفقد بسرعة تميزها وامتيازها بعد هذا التفوق؛ ثلثا الشركات تراجعت عن معدل أداء السوق، وثلاثون (من خمس وثلاثين) شهدت انخفاضا في الربحية. من المستبعد أن هذا العدد الكبير من الشركات، المختارة بكل عناية بسبب قوة قيمها ودقة انضباطها وفاعلية ثقافتها وشدة تركيزها، يمكن أن تتراخى وتترنح وتضعف بهذه السرعة. هل هي قناعة ورضى عن الذات انتشرت عدواهما؟ أم هي وباء القصور والانحطاط وانعدام النظام؟ الجواب لا، على الأرجح (بل حتى يمكننا القول - وهذه فكرة مريعة - إن هذه الشركات أصبحت قانعة وراضية بما حققت لأنها أدرجت في لائحة الشركات المتميزة. إذن، يمكن توجه إصبع اللوم إلى بيترز ووترمان!) بل الأرجح أن هذه الشركات المتميزة لم تغير ما كانت تفعله من قبل، لكن ذلك لم يكن كافياً لضمان النجاح، لأن نجاحها كان ناجماً عن عوامل تتجاوز هذه المبادئ الثمانية أصلاً. يحتمل أيضاً أن هذه المبادئ الثمانية تعكس الاستنتاجات حول الشركات الناجحة، بينما تكمن القوى المحركة للنجاح في الحقيقة في مكان آخر. هذا أمر تصعب معرفته، لأن بيترز ووترمان عملاً على اختيار الشركات بسبب نجاحها بالضبط، وجمعاً البيانات والمعطيات عبر

التحدث مع مدراء هذه الشركات، أي جمعاً المدركات المحرفة والشهادات المتحيزة نتيجة تأثير الهالة.

الوهم الرابع: وهم وصل النقاط الراجعة

عانى منهج البحث الذي تبناه بيترز ووترمان من خطأين أساسيين. أولاً: أفسد تأثير الهالة البيانات والمعطيات التي جمعها على الأرجح. فسؤال المدراء لماذا تعد شركاتهم ناجحة يؤدي إلى استنتاجات من النوع الذي رأيناه مراراً وتكراراً، وحين نقرأ الصحافة المتخصصة بالأعمال لن نحصل على المزيد، وليس ثمة حاجة لتزوير البيانات، لأنها كانت موضع شبهة منذ البداية.

أما الخطأ الثاني فتمثل بمضاعفة تأثير الهالة: فقد درس الباحثان عينة مكونة من شركات بارزة وناجحة بالكامل. التعبير العلمي لذلك هو اختيار العينة اعتماداً على متغير تابع؛ أي اعتماداً على النتائج. الخطأ تقليدي. لنفترض أننا نريد العثور على السبب المؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم. لكننا لن نجد أبداً إذا اكتفينا بفحص المرضى المصابين بآفته، ولن نعرفه إلا إذا عقدنا مقارنة بينهم وبين عينة من الأصحاء الذين لا يعانون من ضغط الدم. الشيء ذاته ينطبق على الشركات: فالإكتفاء بمعاينة الشركات التي يرتفع فيها مستوى الأداء، لا يمكننا أبداً من أن نأمل بإظهار الأسباب التي تجعلها مختلفة عن تلك التي ينخفض فيها مستوى الأداء. أدعو ذلك وهم وصل النقاط الراجعة، لأننا إذا اكتفينا بمقارنة الشركات الناجحة، نستطيع وصل النقاط بأي طريقة شئنا، لكن لن نحصل أبداً على صورة دقيقة. في الظروف المثالية، قد نرغب - طبعاً - بإجراء تجربة نعين فيها معالجات مختلفة لموضوعات متنوعة ونقارن النتائج. تلك هي الطريقة المثالية، لكن لا يمكن إجراؤها بسهولة حين نحاول دراسة أداء الشركة. لا يمكن أن نأخذ مائة شركة، ونطلب من نصفها أن تدار وفقاً لمجموعة واحدة من المبادئ والنصف الآخر وفقاً لمجموعة مختلفة، ثم نقارن النتائج. من المفهوم أن بيترز ووترمان اختاروا العينة من الشركات الناجحة،

لكن حين تكون الشركات التي نخضعها للدراسة هي الناجحة فقط، لن نعرف ما يميز الناجحة عن الفاشلة. كل ما نفعله هو اكتشاف أنواع الهالات التي يحيط بها الناس الشركات الناجحة. إنها طريقة ليست سيئة لوصف ما يدور حوله فعلا كتاب البحث عن التميز.

لكن بغض النظر عن الأوهام، حقق الكتاب نجاحا باهرا، وكان أول كتاب حديث عن الأعمال (التجارية) يحظى بمثل هذا الرواج. لماذا تمتع بهذا القدر من الجاذبية؟ لأنه كان مدهشا ورائعا كقصة. فقد روى حكاية الشركات الأميركية الناجحة التي تغلبت على منافسة شديدة وقاسية. وركز اهتمام المدراء على بضع نقاط مفتاحية: الموظفون، الزبائن، الفعل الإجرائي. كما شكّل مصدرا للإلهام. ثم تغير كل شيء. لكن بعد عشرين سنة من الهزة التي أحدثتها في عالم الأعمال، تثبتت أن توم بيترز بكتابه والتزم بما جاء فيه من أفكار:

هل كان النسق الذي اخترناه سليما وصحيحا جوهريا؟ مائة بالمائة! فحين تريد العثور على الأذكاء المهرة الذين يؤدون عملا ناجحا و متميزاً يمكن أن تتعلم منهم مبادئ مفيدة وعلى أعلى درجات التقدم والتطور، افعل ما فعلناه في البحث عن التميز: ابدأ باستخدام المنطق السليم، عبر الثقة بسليقتك وفطرتك، وعبر البحث عن الأفكار الغريبة (أي أفكار الأشخاص غير التقليديين)، ويمكن دوماً أن تهتم بإثبات الحقائق فيما بعد⁽¹⁰⁾.

البحث عن شركة "الدورادو"

كان جيم كولينز أحد مستشاري مؤسسة مكينزي، حيث عمل مع بيترز ووترمان، ثم انضم لاحقا إلى كلية ستانفورد للأعمال، وشكّل فريقا مع أستاذ كلية ستانفورد، جيرى بوراس، لإجراء دراسة جديدة حول أداء الشركات، وبدلاً من التركيز على الشركات الناجحة آنذاك - والعديد منها سرعان ما تراجع وتعتثر - حول كولينز وبوراس انتباههما إلى الشركات

التي ظلت ناجحة ردحا طويلا من الزمن، وصمدت أمام امتحان السنين. أمل الأثنان في العثور على مبادئ جوهرية لا تتأثر بمرور الزمن، وأنماط يمكن تطبيقها عبر الحقب⁽¹¹⁾. أما عنوان كتابهما فعبّر عن ذلك كله: بنيت لتدوم: العادات الناجحة للشركات ذات الرؤى.

بدأ كولينز وبوراس بتحديد مائتي شركة رائدة تعمل في مجال واسع من الصناعات والحقول، ثم عملا على تنقية الناتج ليشمل أكثرها نجاحا وثباتا وديمومة، صفوة الصفوة. وجدا ثماني عشرة شركة فقط تستحق هذا التميز - شركات بارزة واستثنائية ومستمرة في النجاح وتمتلك الرؤى فعلا. من بين الشركات الثماني عشرة التي انتقاها الباحثان أسماء عظيمة لامعة في أميركا: شركات التقنية المتقدمة مثل آي بي أم وهيوليت - باكارد وموتورولا؛ وشركات عملاقة في مجال الخدمات المالية مثل سيتي كورب وأميركان اكسبريس؛ وشركات الرعاية الصحية مثل جونسون أند جونسون وميرك؛ إضافة إلى بوينغ، وجرنال الكتريك، وبروكتر أند غامبل، ووال - مارت، وديزني، وغيرها. يالها من مجموعة متميزة وبارزة واستثنائية! ففي حين أن استثمار دولار واحد في السوق عام 1926 سيغل 415 دولارا عام 1990، فإن استثمار دولار واحد في هذه الشركات الثماني عشرة سيغل 6356 دولارا - أي يتجاوز معدل السوق بخمسة عشر ضعفا خلال هذه السنوات الأربع والستين!

عرف كولينز وبوراس أن كتاب البحث عن التميز ارتكب خطأ حاسما وذريعا حين اكتفى بالبحث عن السمات والخصائص المشتركة بين الشركات الناجحة، حيث اقتصر على وصل النقاط الراجعة فقط. ومثلما لاحظنا، إذا نظرت إلى مجموعة من الشركات الناجحة، وحاولت العثور على ما يجمعها معا من ملامح ومقومات مشتركة، فلربما تستنتج أن مقراتها جميعا متوضعة في أبنية! هذا صحيح، لكن يصعب استخدام ذلك للتمييز بين الشركات الناجحة والأقل نجاحا، أو ما يؤدي إلى النجاح بشكل مفهوم.

لذلك انتقل الباحثان إلى الخطوة التالية: بالنسبة لكل واحدة من الشركات التي تمتلك الرؤى التطورية، عملا على تحديد شركة مقارنته في المجال ذاته، تأسست في التاريخ نفسه تقريبا، وتميز بارتفاع مستوى الأداء - اقترنت شركة بوينغ مع شركة مكدونيل دوغلاس، وسيي كورب مع تشيز ماهاغن، وجنرال الكتريك مع وستنغهاوس، وهبوليت - باكارد مع تكساس انسترومنتس، وبروكتر أند غامبل مع كولغيت - بالموليف.. بهذه الطريقة، تمكن كولينز وبوراس من عزل العوامل التي تجعل أنجح الشركات وأكثرها ثباتا وديمومة تختلف عن الأخرى التي ليست على القدر نفسه من النجاح والبروز. كان استثمار دولار واحد في شركات المقارنة الثماني عشرة عام 1926 يغل 955 دولارا عام 1990، أي ضعف النمو الإجمالي للسوق، على الرغم من أن هذه لا تضاهي الشركات التي تمتلك الرؤى التطورية. الآن، أصبحت لدى الباحثين مجموعتان مختلفتان بشكل واضح للمقارنة بينهما. كل شيء يسير على ما يرام حتى الآن.

مبادئ ديمومة العظمة العابرة للزمان

تمثلت الخطوة التالية في دراسة هذه الشركات الثماني عشرة التي وضعت ضمن ثنائيات. أدرك كولينز وبوراس التحديات الخاصة للبحث في نطاق علم الاجتماع. ومثلما شرحا: "لا يمكننا إجراء تجارب متكررة وثابتة حيث نسيطر على متغير حاسم واحد، ثم نقدر مختلف النتائج من تعديل ذلك المتغير. كنا نرغب بتحضير أطباق بتري واختيار الشركات وفقا للأسلوب العلمي الصارم، لكننا لم نستطع؛ توجب علينا أخذ ما يقدمه التاريخ واستخدامه على أفضل وجه"⁽¹²⁾. وهكذا، وبدعم من فريق من الباحثين، تولى كولينز وبوراس القيام بعملية طويلة ومضنية لجمع البيانات، وإجراء التحليلات، ووصف الاثنان العملية بأنها "أكداس من البيانات، وشهور من الترميز، وبحث ومطاردة بسرعة السحلفاة"⁽¹³⁾. أولا، ابتكرا إطارا "منهجيا وشاملا" لجمع

البيانات والمعطيات، وانكبا على قراءة مائة كتاب، إضافة إلى تاريخ الشركات والسير الذاتية؛ وأكثر من ثلاثة آلاف وثيقة، بدءا من المقالات، مروراً بمنشورات ومطبوعات الشركات، وانتهاء بأفلام الفيديو؛ ودراسات الحالة التي أجريت في جامعتي هارفارد وستانفورد، كما عملا على إجراء أبحاث مستفيضة حول الكتابات التي تناولت الشركات من مصادر شملت مجالات فوربس وفورتشن وبيزنس ويك وويل ستريت جورنال ونيشينز بيزنس ونيويورك تايمز وغيرها، وملأت المادة المجمع "ثلاث خزائن بعلو الكنف، وأربعة رفوف، وعشرين ميغا بايت من مساحة التخزين في الحاسب". أما الانطباع المستهدف فهو واضح: كنا على درجة كبيرة جدا جدا من الشمولية.

في نهاية عملية البحث، عمل كولينز وبوراس على غرلة وتصفية و"تقطير" النتائج التي توصلنا إليها واختصارها في سلسلة من "المبادئ العابرة للزمان". مفاتيح العظمة الدائمة، العوامل التي ميّزت الشركات الثماني عشرة التي تتمتع بالرؤى التطورية عن شركات المقارنة الثماني عشرة:

* تبنى إيديولوجية جوهرية قوية ترشد قرارات وسلوك الشركة.

* بناء ثقافة قوية تسود الشركة.

* وضع أهداف جريئة يمكن أن تلهم الموظفين وتدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من طاقة وجهد أو ما يدعى بالأهداف الجريئة والكبرى والمثيرة.

* تطوير وتنمية طاقات الموظفين وتشجيعهم بالحافز الداخلي.

* إيجاد روح التحريب وركوب المخاطرة.

* الدفع نحو الامتياز.

قائمة جيدة متخمة بمجاذبية المنطق السليم والحس البدهي. في الحقيقة، لا تختلف كثيرا عن تلك التي وضعها بيترز ووترمان، كما اعترف كولينز وبوراس⁽¹⁴⁾. إن العديد من الموضوعات الرئيسة حاضرة هنا

أيضا؛ الموظفون، القيم، الثقافة، الفعل الإجرائي، التركيز، ولربما تكون عينة الشركات مختلفة، وكذلك منهج البحث، لكن النتائج المكتشفة متشابهة عموما.

نشر كتاب بنيت لتدوم عام 1994، وحقق على الفور رواجاً كاسحاً. كتبت مجلة انك بحماسة عاطفية دفاقة: "لقد وصل كتاب البحث عن التميز المخصص للتسعينيات. إنه بعنوان بنيت لتدوم"⁽¹⁵⁾. أغرم مدراء الشركات بالكتاب، ولم لا! فقراءته ممتعة. وهو متخّم بالحكايات التي لا تنسى. كما زعم أنه يُقدّم مفاتيح النجاح الدائم. وأكد - بكلماته ذاتها - أنه يوفر "مخططاً تفصيلاً رئيساً لبناء المؤسسات التي ستبقى مزدهرة حتى المستقبل البعيد"⁽¹⁶⁾. لم يتردد كولينز وبوراس في إطلاق الوعود الجريئة: "يمكن لأي شخص أن يكون الشخصية المفتاحية في بناء مؤسسة تجارية استثنائية، والدروس المستفادة من هذه الشركات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل الأغلبية الساحقة من المدراء على المستويات كافة". لقد توصلنا إلى نتيجة مفادها أن "بمقدورك التعلم منها. وتطبيقها. وبإمكانك بناء شركة ذات رؤية"⁽¹⁷⁾. صحيفة شيكاغو تريبيون وافقتهما الرأي، وأعلنت أن كتاب بنيت لتدوم يعرض "لا أقل من ثورة في فهمنا لما يجعل الشركات ناجحة على المدى الطويل"⁽¹⁸⁾. اختير الكتاب ليكون كتاب السنة في مجال الأعمال (1995) من قبل مجلة انداستري ويك. وظل متربعا على لائحة مجلة بيزنس ويك لأكثر الكتب مبيعا طيلة أكثر من ثمانية عشر شهرا.

لكن على الرغم من جميع توكيدات الباحثين على شمولية البحث، إلا أنهم لم يتصدوا لمشكلة أساسية: تأثير الهالة. فمعظم البيانات والمعطيات التي جمعها أتت من الصحافة المتخصصة بالأعمال، والكتب، ووثائق الشركات، وجميعها مصادر يرجح أن تخضع لتأثير الهالات. كما أجرى الاثنان مقابلات شخصية مع مدراء الشركات، الذين طلب منهم العودة إلى تجاربهم وتفسير الأسباب الكامنة وراء النجاح، وهذا منهج يرجح أن يتلون بتأثير الهالات

أيضا. فإذا كانت البيانات والمعطيات التي تجمعها متأثرة بالهالات، فلن يعود من المهم فعلا عدد الصناديق التي ملأها منها. اختر أي مجموعة من الشركات الناجحة وانظر إلى تاريخها، اعتمادا إما على التقارير الذاتية أو المقالات في صحافة الأعمال، وستجد أنها تتمتع كما يقال بثقافات قوية، وقيم راسخة، والتزام بالامتياز. سيكون من اللافت ألا توصف بهذه التعابير المادحة. اختر مجموعة من شركات المقارنة الجيدة لكن غير الممتازة، وستجد أنها توصف على الأرجح بتعابير أقل احتفاء ومدحا. وإذا لم تجمع البيانات والمعطيات بطريقة مستقلة عن الأداء حقا - أي إلى أن يتجنب كولينز وبوراس تأثير الهالة - فإننا لن نحصل على تفسير للأداء على الإطلاق. هل تؤدي هذه الممارسات إلى ارتفاع مستوى الأداء؟ أم أن هناك نزعة لوصف الشركات التي تتميز بمستوى رفيع من الأداء بهذه التعابير؟ التفسير الثاني محتمل مثله مثل الأول على أقل تقدير.

بنيت لتدوم؟ ليس بهذه السرعة!

يستحث كولينز وبوراس قراءهما على عدم القبول الأعمى ودون مساءلة بالنتائج التي توصلوا إليها، ويطلبان منهم إخضاع تحليلهما إلى سير دقيق ومحصص عميق. مع مناشدتهم "ترك الأدلة تتحدث عن نفسها"⁽¹⁹⁾. لذلك دعونا نتحقق من الأدلة. لربما لن تتمكن من وضع الشركات في أطباق بتري وإجراء التجارب عليها، لكننا نستطيع التحقق من مدى نجاحها على مرّ السنين. إذا كانت مبادئ بنيت لتدوم عابرة فعلا لحدود الزمان، وتفسيرات دائمة وثابتة للأداء، فعلينا إذن توقع أن تستمر هذه الشركات نفسها في أدائها الجيد بعد مدة طويلة من انتهاء الدراسة. على العكس، إذا لم تتمكن من الحفاظ على مستواها الرفيع من الأداء، فإن ذلك يدعم الرأي القائل إن هذه المبادئ العابرة للزمان كما يزعم ناجمة غالبا عن تأثير الهالة؛ وهج يطلقه الأداء الجيد وليس سببا مؤديا إلى الأداء الجيد.

إذن، ما مدى نجاح الشركات الثماني عشرة التي تتمتع بالرؤى التطورية في السنوات التي أعقبت انتهاء الدراسة (1990/21/31)؟ مازالت جميع الشركات موجودة وتمارس نشاطها في العام 2000، وبذلك فقد بنيت لتدوم على أقل تقدير لمدة عشر سنين أخرى، لكن بالنسبة للداء، لم يكن السجل جيدا. باستخدام البيانات والمعطيات من كومبوستات، قمت بمعاينة عائد المساهم الإجمالي في كل شركة خلال السنوات الخمس التي أعقبت انتهاء الدراسة، 1991 - 1995، فماذا كانت النتائج؟ من بين سبع عشرة شركة اختيرت بسبب تفوقها في الأداء على السوق بعامل قدره 15 لمدة أربع وستين سنة، لم تتجاوز سوى ثمان معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500، ولم تتمكن الشركات التسع الأخرى حتى من مضاهاته⁽²⁰⁾ (إحدى الشركات، ماريوت، كانت ذات ملكية خاصة ولم تشملها مجموعة بيانات كومبوستات). عندما نتقدم خمس سنوات أخرى، لا تتحسن الصورة كثيرا. ففي السنوات العشر الممتدة بين 1991 - 2000، لم تتمكن سوى ست شركات تتمتع بالرؤى التطورية من أصل ست عشرة من مجارة مؤشر ستاندارد أند بور 500؛ أما العشر الأخرى فلم تستطع حتى مجاراته. لذلك، من الأفضل لك الاستثمار عشوائيا بدلا من وضع أموالك في الشركات ذات الرؤى التطورية التي انتقاهها كولينز وبوراس (الجدول 2 أ في الملحق يظهر النتائج التي حققتها كل شركة).

مرة أخرى نقول إن من المحتمل أن يعكس هذا التراجع والتدهور فشلا في تلبية توقعات السوق المغالية، وليس تراجعاً في أداء التشغيل. تعد أسعار الأسهم مؤشرات صادقة على الأداء على المدى الطويل، لكن قد تكون مقياسا ضعيفا على المدى القصير. لكن إذا نظرنا إلى ربحية الشركة، لنرصد مرة أخرى أرباح التشغيل كنسبة مئوية من الأصول، لا تبدو الشركات السبع عشرة التي تتمتع بالرؤى التطورية أنها حققت نجاحا جيدا. فبالنسبة للسنوات الخمس التالية على انتهاء الدراسة، لم تحسن سوى خمس شركات ربحيتها،

بينما تراجعت ربحية إحدى عشرة منها، مع بقاء واحدة عند المستوى ذاته. بغض النظر هل نعاين أداء السوق أم أداء الربح، تبقى الصورة على حالها: تراجعت غالبية الشركات المتميزة بالرؤى التطورية التي اصطفاها كولينز وبوراس بالضبط لأدائها الجيد ردحا طويلا من الزمن. وتبين أن المخطط التفصيلي الرئيس للازدهار على المدى الطويل مجرد وهم خداع على الأغلب (الجدول 2 ب في الملحق يظهر هذه النتائج).

تلك هي الشركات التي ضمتها الدراسة الأصلية. لكن وعدت طبعة العام 1997 من كتاب بنيت لتدوم، التي ظهرت في ذروة نجاحه، بتكرار الدراسة في وقت قريب في أوروبا، حيث حدد الباحثان مسبقا "ثمانى عشرة شركة أوروبية تتمتع بالرؤى التطورية": أيه بي بي، بي أم دبليو كارفور، ديملر - بنز، دويتش بانك، اريكسون، فيات، غلاسكو، أي أن جي، لوريال، ماركس أند سبنسر، نستله، نوكيا، فيليبس، روشيه، شل، سيمنس، يونيليفر. قائمة لافتة فعلا. عرفنا ما جرى لشركة أيه بي بي، لكن عدة شركات أخرى ضمتها القائمة سرعان ما تراجعت وتدهورت وفشلت في الأوقات الصعبة. ديملر - بنز لم تحقق نجاحا يذكر بعد شراء كرايزلر عام 1998؛ اريكسون ترنحت، ووصلت إلى حافة الإفلاس عام 2000؛ ماركس أند سبنسر فقدت إعجاب و تفضيل المتسوقين في بريطانيا. وهناك مشكلات أخلاقية كبيرة: روشيه أدينت بتحديد الأسعار بشكل غير القانوني عام 1999؛ شل أهتمت بالمبالغة في الاحتياطات النفطية عام 2004. فأين هي القيم والثقافة القوية؟!!

يجب ألا تفاجئنا حقيقة أن الشركات البارزة والرائدة تعاني من بعض التراجع في الأداء. فمع نمو الشركات، تجد صعوبة أكبر في الحفاظ على النسبة المثوية من النمو نفسها (الدليل الصعاب والمشكلات التي تواجهها حاليا بعض أنجح الشركات الأمريكية، بما فيها جنرال إلكتريك ومايكروسوفت، ووال - مارت). وحقيقة أن بعض الشركات المتمتع بالرؤى التطورية قد تراجعت لا تدحض أو تكذب في حد ذاتها النتائج الإجمالية التي تم التوصل إليها. لكن

حجم التراجع والهبوط، بهذه السرعة وهذه الحدة، يشير إلى وجود عوامل أخرى لم يتطرق إليها كولينز وبوراس، وتقع خارج نطاق ما أرادنا أن نعتقده. يُرجَّح أن العوامل ذاتها التي زعم الباحثان أنها تمثل القوى المحركة للأداء الدائم - ثقافة قوية، التزام بالامتياز.. - هي مجرد استنتاجات مبنية على الأداء. أما بالنسبة لشركات المقارنة، فالصورة أكثر ضبابية بقليل، نظرا لأن بعضها ذات ملكية خاصة، وجرى شراء بعضها الآخر في وقت لاحق، وخرجت قلة منها من الميدان. من بين الشركات الاثني عشرة التي يمكن اقتفاء أداؤها بين عام 1991 - 1995، تجاوزت سبع منها أداؤها معدل السوق، بينما تراجع خمس، وبعد عشر سنين، تجاوزت ست المعدل وفشلت ثلاث. بالنسبة لأداء الربح، حسنت ثمان من أصل اثني عشرة ربحيتها، بينما تدهورت ربحية أربع (انظر في الملحق الجدولين 3 آ و 3 ب). هذه النتائج أفضل إلى حدٍ ما من تلك التي حققتها الشركات المتمتعة بالرؤى التطورية، على العكس مما أراد كولينز وبوراس إقناعنا به، لكنها تتطابق مع ما نتوقعه من التراجع إلى المعدل؛ إذ تنزع الشركات المتميزة بالأداء الجيد إلى التراجع بشكل حاد. أما الفروقات التي وجدها كولينز وبوراس بين الشركات المتميزة بالرؤى التطورية وشركات المقارنة فكانت على الأرجح استنتاجات مبنية على الأداء السابق والحالي، وليست فروقات متصلة بالأداء.

الوهم الخامس: وهم البحث الدقيق والصارم

بذل كتاب بنيت لتدوم جهدا كبيرا لتجنب وهم وصل النقاط الراجحة عبر إضافة شركات المقارنة، لكنه لم يتخلص من المشكلة الأساسية التي نواجهها مرارا وتكرارا: تأثير الهالة. يمكننا أن نبذل أقصى ما لدينا من جهد لاختيار عينات الشركات الجيدة الأداء والشركات الهزيلة الأداء، لكن إذا تلوّنت البيانات والمعطيات بتأثير الهالة، فلن نعرف أبدا ماهية القوى

المحركة للأداء الجيد والمسببة للأداء الهزيل؛ وبدلاً من ذلك، سنكتشف كيف جرى وصف الأداء الجيد والأداء الهزيل فقط. بالطبع، نحن لا نرى مدى إشكالية البحث فعلاً، وذلك بسبب وهم آخر: وهم البحث الدقيق والصارم.

في الفصول الأولى من كتابهما، استخدم كولينز وبوراس عشر صفحات لوصف منهج البحث المستعمل، ومدى المنهجية في جمع البيانات والمعطيات، وعدد الصناديق التي ملأها، وكيف عملاً دون كلل على ترميز البيانات. فيما بعد، كرّس المؤلفان أكثر من خمسين صفحة لثلاثة ملاحق منفصلة، عرضاً فيها ما توصلوا إليه من نتائج من خلال عدد من الجداول والخلاصات. تكررت في شتى فصول الكتاب الإشارات إلى حجم البيانات المجمعة - مئات الكتب، وآلاف المقالات، وقاعدة بيانات بلغت من الشمول حداً جعلها تملأ رفوفاً بأكملها وتتطلب مساحة تخزين واسعة في الحاسب. أما الهدف من ذلك كله فكان تقديم بنيت لتدوم كبحت على درجة كبيرة من الجدية، صمم بعناية وُقذ بدقة متناهية. أتت الرسالة واضحة لا لبس فيها: كنا على درجة كبيرة من الشمولية. استنفدنا جميع الاحتمالات. لذلك نتمتع بالمرجعية. خدم ذلك كله غرض ترهيب القارئ، فحين لا تنجز مثل هذا الحجم من العمل، لن تجرؤ على مساءلة النتائج المكتشفة. ولا عجب أن تتحدث شيكاغو تريبيون بكل حماسة واندفاع عن ثورة حدثت في الفهم، فقد قدّمت الدراسة بزخارف وبهاج العلم كلها. ومعظم القراء، بمن فيهم الذين راجعوا الكتاب في وول ستريت جورنال وهارفارد بيزنس ريفيو، إضافة إلى عدد من عامة الناس، ضللهم وهم البحث العلمي الدقيق والمفصل والصارم. لكن حجم البيانات والمعطيات يصبح مسألة غير ذات صلة بالطبع إذا لم تكن جيدة النوعية. إذا أفسد مصادر بياناتك تأثير الهالة، فلن يعود مهما حجم ما تجمعته، وحين تكس الهالات، لن تحصل إلا عليها.

الوهم السادس: وهم النجاح الدائم

هنالك وهم آخر يفعل فعله في كتاب بنيت لتدوم، ويدعونا لمساءلة الأس المنطقي للدراسة ذاته؛ ألا وهو اكتشاف مفاتيح العظمة الدائمة. فحين يتراجع ثلثا الشركات المتميزة وفقا لرأي بيترز ووترمان في غضون بضعة سنين، فلربما يغرينا تفسير ذلك باعتباره كبوة أو حظا عاثرا. فهذه الشركات على الرغم من كل شيء هي صفوة الشركات الأميركية - ومن المؤكد أن غالبيتها لن تتراجع وتساءل أحوالها بهذه السرعة. لكن حين يفشل أكثر من نصف الشركات المتميزة بالرؤى التطورية التي اصطفاها كولينز وبوراس في مواكبة مؤشر ستاندارد أند بور 500 خلال السنوات الخمس اللاحقة، بعد أن تفوقت جماعيا على السوق بعامل يبلغ 15 طيلة أكثر من ستين سنة، فلا بد أن تعلقو وجوهنا أمارات التساؤل، والدهشة، وعدم التصديق. دراستان متاليتان؟ قد يبدو ذلك مجرد مصادفة استثنائية. لكنه المعيار في الحقيقة. فالنجاح الدائم في الأعمال التجارية وهم على الأغلب، كما تبين لنا.

يصعب رؤية كم يعد النجاح الدائم أمرا استثنائيا وخارجا عن المألوف حين نصطفي حفنة من الشركات لأنها بالضبط أبلت بلاء حسنا على مرّ السنين، ثم نعود إلى الماضي لتفسير ما حدث. لكن لنفترض أننا بدلنا المنظور لمعاينة أداء عينة واسعة من الشركات على مرّ السنين. إحدى الدراسات، التي أجراها مدير مؤسسة مكينزي ريتشارد فوستر، والمستشارة سارة كابلان، فعلت ذلك بالضبط. ألقى الباحثان شبكتهما في النهر في بضعة لحظات زمنية محددة ونظرا إلى صيدهما. النتائج كانت مفاجئة ومذهلة. هل تعرفون عدد الشركات التي كانت على مؤشر ستاندارد أند بور 500 عام 1957 وبقيت عليه حتى العام 1997، بعد أربعين سنة؟ أربع وسبعون شركة فقط! أما الشركات الباقية، وعددها 426، فقد خرجت من الميدان، إما دفعتها إلى ذلك المصير شركات أخرى، أو اندمجت في شركات أخرى، أو أفلست. من بين الشركات الأربع والسبعين التي استطاعت النجاة، لم تتمكن سوى اثني عشرة

منها من التفوق في الأداء على مؤشر ستاندارد أند بور 500 خلال تلك المدة. أما الائتتان والستون الباقية ففشلت في ذلك. كتب فوستر وكابلان: "احتفلنا في العقود الأخيرة ببقاء شركات كبرى، وامتدحنا تميزها، وعمرها المديد، وقدرتها على البقاء والاستمرار"⁽²¹⁾. لكن الشركات الأطول عمرا ليست الأفضل أداء. فديمومة العظمة ليست مرجحة، ولا ترتبط، إن دامت، بالأداء الجيد.

كيف يصح ذلك، خصوصا بعد أن أبلغنا كولينز وبوراس أن الشركات الثماني عشرة المتمتعة بالرؤى التطورية قد تفوقت في أدائها بمراحل على مؤشر ستاندارد أند بور 500؟ حسنا، بالتأكيد، إذا بحثنا عن الشركات التي أبلت بلاء حسنا على مدى عدة عقود من السنين، فلن نجد سوى قلة قليلة - وإذا جمعنا البيانات والمعطيات بأثر رجعي، يمكننا أن نجتمع ما يكفي من الهالات لرواية قصة مدهشة حول أسباب نجاحها. لكن ذلك ليس سوى تمرين على الاختيار بمفعول رجعي؛ وهم وصل النقاط الراجعة مقترنا بتأثير الهالة. هذا مشابه لما فعله هاك وجيم حين نظرا إلى السماء، واختاروا تلك النجوم القليلة التي تكون الشكل الذي أرادا رؤيته بالضبط. لكن هذه ليست الطريقة الصحيحة لفهم عالم الأعمال. ما يفتقد هنا هو تدفق ودينامية الأداء، المد والجزر. يمكننا أن نقول لأنفسنا إن هذه الحفنة القليلة من الشركات، التي اختيرت بواسطة عملية صارمة ودقيقة وموضوعية، هي من سلالة مختلفة، أفضل إلى حد ما من البقية (وكلما بدت عملية الاختيار أشد دقة وصرامة، زادت قدرتنا على إقناع أنفسنا بأن هذه الشركات هي أفضل من البقية). لكن ليس ذلك سوى وهم. نحن نخدع أنفسنا. فإذا بدأنا بمجموعة بيانات كاملة، ونظرنا بموضوعية إلى أداء الشركات على مدى السنين، نجد أن النمط المهيمن ليس الأداء المستمر على المستوى نفسه، بل النمط الذي يرتفع وينخفض، وينمو ويتراجع. استنتج فوستر وكابلان أن "دراسات مؤسسة مكينزي طويلة الأجل حول ولادة وبقاء وفناء الشركات في أميركا تظهر بكل وضوح أن النظر المعادل لإلدورادو، الشركة الذهبية التي تتفوق في الأداء دوما وأبدا على السوق، لم توجد أبدا. إنها خرافة، وتدبر أمر البقاء، حتى

بين أفضل الشركات وأكثرها احتراما، لا يضمن أداء قويا على المدى الطويل بالنسبة للمساهمين. في الحقيقة، فإن العكس هو الصحيح. فعلى المدى الطويل، ستفوز الأسواق على الدوام" (22).

قد يكون البحث عن هذه القلة من الشركات الذهبية التي حققت النجاح عقدا من السنين بعد عقد، وهما خداعا، لكنه وهم يتلهف المدراء لبلوغه. فعلى الرغم من كل شيء، لا يشكل إظهار كيف تهض الشركات ثم تتراجع عبر السنين قصة مقنعة وممتعة. إذ نفضل أن نقرأ حول الشركات المتميزة والشركات المتمتعة بالرؤى التطورية؛ نريد أن نعرف أسرار نجاحها بحيث نستطيع أن نحذو حذوها. نحن نتوق لاكتشاف كيف نستطيع تجنب المصير المحتوم على ما يبدو (التراجع والانحطاط ثم الإفلاس). تلك قصة أكثر إغراء وجاذبية من تلك القائمة على الحقائق: النجاح حالة مؤقتة وعابرة غالبا ومعظم الشركات التي أبلت بلاء حسنا في الماضي لن يتجاوز أداءها المعدل الوسطي في المستقبل.

هل يعني ذلك أن أداء جميع الشركات مجرد مسألة حظ؟ هل يشابه ذلك - تقريبا - رمي قطعة نقود في الهواء لتسقط على الوجه ذاته عشر مرات متتالية، لكن لا يوجد احتمال كبير بتكرار ذلك في المحاولة الحادية عشرة؟ لا أبدا. النجاح ليس أمرا عشوائيا، لكنه عابر وزائل. لماذا؟ لأن القوة الأساسية التي تشتغل في الرأسمالية، حسب وصف الاقتصادي النمساوي الكبير جوزيف شومبتر، هي التنافس عبر الابتكار؛ بغض النظر عما إذا تمثل في منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو طرق جديدة لممارسة النشاط التجاري. في حين أن معظم الاقتصاديين في يومنا الحالي افترضوا أن الشركات تتنافس عبر أسعار أقل للسلع والخدمات المتشابهة، فإن كتاب شومبتر الرأسمالية، والاشتراكية، والديمقراطية (1942) وصف قوى التنافس بلغة الابتكار. كتب يقول:

الدافع الجوهرية الذي يُشغّل ويحافظ على المحرك الرأسمالي دائرا يأتي من الزبائن أو السلع أو أساليب الإنتاج أو النقل الجديدة، من الأسواق وأشكال التنظيم الجديدة التي يبتكرها المشروع الرأسمالي.

لا يكتسب كل جزء من استراتيجية النشاط التجاري أهميته الحقيقية إلا إزاء خلفية تلك العملية وضمن الوضع الذي ابتكرته، ويجب رؤيته في إطار دوره في العاصفة المتجددة للدمار الخلاق؛ ولا يمكن فهمه بمعزل عن ذلك، أو - في الحقيقة - على أساس الافتراض بأن هناك ركوداً طويلاً الأمد⁽²³⁾...

في حين أن بعض الشركات تبتكر وتجد أساليب جديدة للأداء، فإن غيرها يفشل، لكن نهايتها المحتومة تلعب دوراً في النمط الأوسع للتحسن والتقدم، فالنمط المهيمن ليس الاستقرار أو الديمومة، بل العاصفة المتجددة للدمار الخلاق التي تحدث عنها شومبيتر. من الطبيعي والمتوقع تماماً أن تتراجع الشركات بعد أن تبلغ مستوى بارزاً واستثنائياً من الأداء.

درس عدد من الباحثين معدل تغير أداء الشركات بمرور السنين. بانكاوي غيماوات، من كلية هارفارد للأعمال، تفحص العائد على الاستثمار في عينة شملت 692 شركة أميركية على مدى عشرة أعوام (1971 - 1980)⁽²⁴⁾. ثم وضع أفضل الشركات أداءً في مجموعة واحدة، مع معدل وسطي للعائد على الاستثمار بلغ 39%، ووضع أسوأ الشركات أداءً في مجموعة أخرى، حيث بلغ معدل العائد 3% فقط. بعد ذلك اقتفى أداء المجموعتين عبر السنين. ماذا حدث للعائد على الاستثمار لدى المجموعتين: هل استمرت الفجوة، هل اتسعت، أم تقلصت؟ بعد تسع سنين، اقتربت المجموعتان باتجاه الوسط، انخفضت النسبة في الشركات الأفضل أداءً من 39 إلى 21%، وارتفعت النسبة لدى الشركات الأسوأ أداءً من 3 إلى 18%. وهكذا، تقلصت الفجوة الأصلية التي بلغت 36% إلى 3% فقط، أي بتسعة أعشار. الآن، وكما أشار غيماوات، لم يكن الفارق المستمر البالغ 3% صفراً؛ أي لا ينبغي تجاهله دون تأمل عميق. لكن النقطة الرئيسة هي صعوبة المحافظة على المستوى الرفيع من الأداء، والسبب بسيط: في نظام السوق الحر، تميل الأرباح المرتفعة إلى التراجع نتيجة ما دعاه أحد الاقتصاديين "بالقوى الأكالة للتقليد، المنافسة، والاستيلاء"⁽²⁵⁾. يحاكي المنافسون أساليب الشركات الرائدة الناجحة، شركات جديدة تدخل السوق، المؤسسات الاستشارية تزدع وتنشر أفضل الممارسات، الموظفون ينتقلون من شركة إلى أخرى. هنالك دراسة

أخرى أجرتها انيتا مكغاهان من جامعة بوسطن، تفحصت آلاف الشركات الأميركية بين عامي 1981 - 1997، ووجدت نمطا مشابهاً⁽²⁶⁾. إذ وضعت الشركات في واحدة من ثلاث فئات اعتمادا على أدائها الربحي خلال السنوات الثلاث الأولى (مقيسا كدخل تشغيلي مقابل الأصول الإجمالية) - عليا (أعلى 25%)، ومتوسطة (50% في الوسط)، ودنيا (أدنى 25%). ثم اقتفت أداءها خلال السنوات الأربع عشرة التالية. ما مدى التنقل بين الفئات؟ من بين الشركات ذات المستوى المرتفع من الأداء، بقيت نسبة 78% منها في الفئة العليا عند انتهاء الدراسة، بينما تراجع نسبة 18% منها إلى الفئة المتوسطة، وسقطت نسبة 5% إلى الفئة الدنيا. في فئة الأداء المتوسط، بقيت نسبة 81% في الفئة ذاتها، بينما ارتفعت نسبة 10% إلى الفئة العليا، وتراجعت نسبة 8% إلى الفئة الدنيا. أما الشركات ذات الأداء الهزيل، فقد بقيت نسبة 78% في الفئة الدنيا، لكن نسبة 20% منها ارتقت إلى الفئة المتوسطة، بينما شقت نسبة 2% طريقها إلى الفئة العليا. تظهر هذه النتائج أن الأداء ليس عشوائيا بل مستمرا وثابتا. بمرور السنين، لكن هناك نزعة أيضا للانتقال نحو الوسط، نكوص واضح نحو المعدل الوسطي⁽²⁷⁾.

تشير كل هذه الدراسات وغيرها إلى الطبيعة الأساسية للمنافسة في اقتصاد السوق⁽²⁸⁾. إذ يصعب الحفاظ على الأفضلية التنافسية. من المؤكد أنك تستطيع - لو أردت - العودة لأكثر من سبعين سنة من تاريخ النشاط التجاري واصطفاء حفنة من الشركات التي استطاعت البقاء والاستمرار، لكن هذا الاصطفاء مؤسس على النتائج. على وجه الإجمال، إذا نظرنا إلى حشد كامل من الشركات على مر السنين، تبدى لنا نزعة قوية نحو الأداء الأقصى في حقبة زمنية معينة، يعقبه أداء أكثر اعتدالا (وميلًا نحو الوسط) في الفترات اللاحقة. يجب أن نعدل العبارة الشهيرة لا شيء ينحسر مثل النجاح، لتعني أن اتساع مخطط تفصيلي للنجاح الدائم من قبل الشركات قد يكون أمرا مغريا، لكن لا تدعمه الأدلة والبيانات.

حواشي الفصل السادس

(1) انظر:

Twain, Mark (Samuel L. Clemens), *The Annotated Huckleberry Finn: The Adventures of Huckleberry Finn*, New York: W. W. Norton & Co. 2001, p. 203.

(2) انظر:

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books, 1982, p. 24.

Peters, Tom, "Tom Peters' True Confessions," *Fast Company*, December 2001, p. 81. (3)

Peters, 2001, p. 81. (4)

Peters, 2001, p. 84. (5)

Peters and Waterman, 1982, p. 17. (6)

Peters, 2001, p. 84. (7)

Peters and Waterman, 1982, p. 25. (8)

(9) انظر:

Business Week, November 5, 1984.

Peters, 2001, p. 86. (10)

* مدينة (أو منطقة) أسطورية اعتقد المستكشفون (الأسبان) الأوائل في القرنين السادس والسابع عشر أنها تقع في شمال أميركا الجنوبية، وتحوي ثروة خرافية من الذهب والأحجار الكريمة. (م)

(11) انظر:

Collins, James C., and Jerry I. Porras, *Build To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperBusiness, 1994, P. 17 paperback edition.

* أطباق (زجاجية) تستخدم في المختبرات لزراعة (ودراسة) البكتيريا وغيرها من الكائنات الدقيقة. (م)

(12) انظر:

Collins and Porras, 1994, pp. 20-21.

(13) كميات ضخمة من البيانات والمعطيات وردت في:

Collins and Porras, 1994, p. 19.

- Collins and Porras, 1994, pp. 245-46. (14)
- Collins and Porras, inside quote on the second page of 1997 paperback edition. (15)
- Build To Last*, back cover of 1997 paperback edition. (16)
- Collins and Porras, p. xxiv. (17)
- Collins and Porras, inside quote on the second page of 1997 paperback edition. (18)
- Collins and Porras, p. 21. (19)
- قارن غاري هامل ولييزا واليكانغاس بين الشركات الثماني عشرة المتمتعة بالرؤى التطورية وبين معدل مؤشر داو جونز الصناعي بدلا من مؤشر ستاندارد أند بور 500، لكن حصلا على نتائج مشاهمة. وكتبا مقالة بعنوان البحث عن المرونة في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (أيلول/سبتمبر 2003، ص 52 - 63) قالا فيها: "خلال السنوات العشر الماضية، لم تتمكن سوى ست من هذه الشركات من التفوق في الأداء على معدل مؤشر داو جونز الصناعي". (20)
- انظر: (21)
- Foster, Richard N., and Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market-And How to Successfully Transform Them*, New York: Random House, p. 8. (22)
- انظر: (22)
- Foster and Kaplan, pp. 8-9.
- Schumpeter, Joseph A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper, 1975 (orig. pub. 1942), pp. 82-85. (23)
- انظر: (24)
- Ghemawat, Pankaj, *Commitment: The Dynamics of Strategy*, New York: Free Press, 1991.
- Waring, Geoffrey F., "Industry Differences in Persistence of Firm-Specific Returns," *American Economic Review*, December 1996, pp. 1253-65. (25)
- انظر: (26)
- McGahan, Anita M., "Competition, Strategy, and Business Performance," *California Management Review* 41, no. 3 (Spring 1999).
- لا يدرك معظم الناس بالحدس ظاهرة التراجع نحو المعدل الوسطي. ويعد تفيرسكي ودانييل كاهنيمان من علماء النفس الرواد في دراسة أحكام البشر في حالة الغموض وعدم اليقين. ويفسران ذلك بالقول: "نقترح أن ظاهرة التراجع تبقى مراوغة، لأنها

متنافرة مع الاعتقاد بأن النتيجة المتوقعة يجب أن تكون ممثلة للمدخلات إلى أقصى حد، ولذلك ينبغي أن تكون قيمة متغير النتيجة ومتغير المدخلات على الدرجة القصوى ذاتها". انظر:

"Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, 185 (1974), 1124-31.

(28) الدراسات اللتان أجراهما غيماوات ومكهاهان مجرد اثنتين من العديد من الدراسات التي أظهرت النزعة العامة ذاتها. فقد راجع روبرت ويفينز من جامعة ممفيس، وتيموثي روفلي من جامعة تكساس (أوستن)، العديد من هذه الدراسات وتوصلا إلى نتيجة مفادها أن الأرباح لا تتآكل فقط، لكن معدل التآكل يتسارع - نتيجة زيادة ضغوط المنافسة، التي دعيت أحيانا المنافسة المفرطة. واستشهدا بشومبيتر: "كل مشروع مهدد عمليا، ويصبح في موقف الدفاع حالما يظهر إلى حيز الوجود". انظر:

Robert R. and Timothy W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?," *Strategic review* 26 (2005): 887-911.

أوهام تحتشد في أكداس ضخمة

نحن في تنظيمستان² مفتونون بالعلم، كما أعتقد، لأننا نسعى لتقليص الشعور بأن عالمنا لا تحكمه نواميس الطبيعة بل برابرة مسعورون متهورون، ومدفوعون ببواعث الجشع، والحاجة، والرغبة في اقتناص أقصى قدر من القوة والسلطة والغنيمة. في مثل هذه الأكوان، تعيد الصورة المهيبة للعلم الفيزيائي الثقة والطمأنينة.

ستاتلي بينغ⁽¹⁾

الابتكار، كما لاحظ جوزيف شومبيتر، هو القوة الأساسية التي تحرك منافسة السوق في كل صناعة ومجال وحرقة، وهذا يصدق على حرفة تأليف كتب الأعمال أيضا. النجاح الساحق الذي حققه كتابا البحث عن التميز وبنيت لتدوم أدى إلى ظهور كتب جديدة منافسة تلهفت على الاستفادة من سوق المدراء الباحثين عن سبيل يوصل إلى الأداء الجيد. هذه الكتب الجديدة التي دخلت السوق ستحاول - وفقا لشومبيتر - تجاوز المعيار الذي وضعه أول كتابين يحققان نجاحا ساحقا، وعرض شيء مختلف وأفضل، وأن تكون أكثر شمولية ومرجعية. هذا ما حصل بالضبط. لكن على الرغم من مزاعم التزامها بدقة العلم وصرامته، لم تصل هذه الدراسات إلى مسافة أقرب إلى تفسير ما يحرك ويدفع أداء الشركة فعلا؛ وحين تفعل، تكرر بعضا من الأوهام التي عرفناها آنفا، ثم تعرض أخرى من ابتكارها.

إحدى الدراسات، التي دعت مشروع إيفرغرين، أجريت بإدارة شريك مؤسسة مكينزي أند كو، بروس روبرسون، بالتعاون مع وليام جويس من كلية توك للأعمال في دارتموث، ونيتين نوهريا من كلية هارفارد للأعمال. بدأ الباحثون بتكرار أكثر الأسئلة جوهرية وأهمية في عالم الأعمال: "النشاط التجاري متختم بالأسرار المكنونة، لكن أشدها إهماما هو: ما الذي ينجح فعلا؟"⁽²⁾ الشركات تنهض وتسقط، وتبرز وتغيب، وتتألق وتخبو، لكن "السؤال الكبير يبقى دون جواب، بل لا يطرح بالصيغة الصحيحة: ما الذي ينجح فعلا؟". حسنا، يطمئنا الباحثون مؤكدين أن النجدة في الطريق إلينا: "حان الوقت لأول كتاب يحدد الممارسات الجوهرية الأصيلة التي تحقق النجاح التجاري - الممارسات المهمة حقا وفعلا" (ص 5). وأعلنوا أن هذا الكتاب "يضم أكثر دراسة منهجية وواسعة النطاق في العالم للممارسات التي توجد الساجحين في عالم الأعمال. وبدلا من الأدلة القائمة على الحكايات المسلية للحدوس الشخصية، فإن الدراسة مبنية على مشروع بحثي شامل خضع للصرامة العلمية، وأثبت بالحقائق المقيسة" (ص 6). كلمات قوية ومؤثرة فعلا! ثم أضاف الباحثون إن كتاب البحث عن التميز لم يكن كافيا لأنه اختار العينة اعتمادا على النتائج، واقتصر على معاينة الشركات المتميزة دون مقارنتها بالشركات الأقل نجاحا وامتيازاً. أما كتاب بنيت لتدوم فكان يعاني أيضا من عيوب ومثالب، لأنه تفحص مدة زمنية طويلة بجرعة واحدة، ولم يتمكن من إظهار كيف تؤدي الخطوات التي تتخذ في لحظة معينة إلى نتائج في زمن لاحق. ليس هناك بعد طولاني، ولا قدرة على إظهار السبب الوقتي. هذه الدراسة ستكون أفضل وأكثر كفاءة. فقد انتقى مشروع إيفرغرين حقبة زمنية تمتد عشر سنين، 1986 - 1996، ثم قسمها إلى قسمين يمتد كل منهما خمس سنوات. أما النتيجة فلم تكن التقسيم إلى فئتين بل أربع: الشركات التي كان أداؤها جيدا في كلتا الفترتين دعت *الراجعة*؛ أما *المرتقبة* فهي التي كان أداؤها متوسطا في الفترة الأولى ثم أظهرت تحسنا دراماتيكيا مؤثرا في الثانية. *المتعشرة* هي تلك التي أبلت

بلاء حسنا في الفترة الأولى، ثم تراجع وت سقطت في الثانية، أما الخاسرة فهي تلك التي كان أداؤها سيئا في كلتا الفترتين، أي راكمت/وداومت على الأداء السيئ طيلة عشر سنوات متتالية. الفكرة كانت إظهار كيف أدت التصرفات والممارسات في المدة الأولى إلى نتائج أفضل أو أسوأ في المدة الثانية، والتأثير السبي للقرارات الإدارية. الفكرة جيدة، لكنها لن تعمل إلا إذا لم تشكل البيانات والمعطيات بالأداء؛ المسألة ذاتها التي يحاول المؤلفون شرحها وتفسيرها.

وصف مشروع إيفرغرين نفسه بأنه أكثر الدراسات اتساعا، وشمولية، ومنهجية لأداء الشركات في التاريخ. في الصفحة الأولى من الكتاب، قيل عنه إنه "جهد تعاوني استثنائي" لمجموعة من الأكاديميين والمستشارين، وأدرجت أسماء أربعة عشر أستاذا جامعا في كليات الأعمال المرموقة، الذين قدّموا معارفهم وخبراتهم إلى المشروع. أما الإشارة فواضحة لا لبس فيها: هذا بحث جاد وشامل وصارم في التزامه بمنهج العلم. علاوة على أن النهج كما قيل "مناسب، وصادق، وأمين، ومؤثر وفعال؛ باختصار، موثوق ويمكن التعويل عليه بقدر ما تستطيع الأذهان المنفتحة". لكن للأسف، لم تكن هذه الدراسة أفضل من سابقتها. قبل كل شيء، أجرى فريق الباحثين مقابلات شخصية مع المدراء، وطلب منهم العودة عشر سنين إلى الوراء ورواية تجاربهم. هذا النوع من المقابلات ذات المفعول الرجعي يرجح أن يكون متحما بالهالات، نظرا لاستنباط الأدلة من الأداء والتوصل إلى استنتاجات وفقا لها. لقد جمع المشروع كميات ضخمة من الوثائق المتعلقة بالشركات؛ مقالات الصحف والمجلات، دراسات الحالة التي أجرتها كليات الأعمال، الملفات الحكومية، تقارير المحللين. لقد جمع كدسا من الأوراق بسماكة ثلاث بوصات لكل واحدة من الشركات المائة والستين، إضافة إلى 60 ألف وثيقة ملأت خمسين صندوقا. كمية ضخمة ومذهلة من البيانات والمعطيات فعلا، لكن من المصادر ذاتها التي رأيناها مرارا وتكرارا، مصادر تلوّنت وتلوّنت باستمرار بتأثير الهالة. ثانيا، قضى خمسة عشر طالبا في سنة التخرج من جامعة بريغام يونغ شهورا عديدة في ترميز وتصنيف البيانات. لكن ليس المهم عدد

الطلاب الذين عملوا ولا عدد الشهور التي قضوها في ترميز هذا النوع من البيانات؛ فلن نحصل بالنتيجة إلا على حشد من الهالات، مكومة في أكداس ضخمة. لقد زعم المؤلفون أن النتيجة كانت "أكبر جهد بذل لتحليل هذا الحجم من المحتوى". لربما كان الأكبر، لكن يصعب اعتباره الأفضل.

بعد أن حلل الباحثون البيانات التي جمعوها، حددوا ثماني ممارسات تتصل اتصالا وثيقا بالعائد الإجمالي على المساهم، المعيار الذي تبناه لقياس أداء الشركات. سجلت أفضل الشركات أداء **الرابحة** درجات عالية جدا في أربع ممارسات؛ الاستراتيجية، التنفيذ، الثقافة، البنية. كما سجلت درجات عالية في اثنتين من الممارسات الأربع؛ المهبة، القيادة، الابتكار، حالات الاندماج والشراكة. وأنتجت معا صيغة **2 + 4**. تستطيع أن تمزج وتناسب، كما قال المؤلفون: الممارسات الأربع الأولى وأي واحدة من الاثنتين الإضافيتين تحقق نجاحا فعليا. وأكدوا أن "الصلة الرابطة بين ممارسات 2+4 والنجاح التجاري مدهشة ومذهلة". كانوا على صواب؛ فالأرقام لافتة ومشهودة. انظر:

الجدول 7 - 1: مشروع أيفرغرين:

الشركات الرابحة والخاسرة في أربع ممارسات أساسية

سلبية جدا	إيجابية جدا		
7%	82%	الشركات الرابحة	الاستراتيجية: ابتكار/والحفاظ على
77%	9%	= الخاسرة	استراتيجية واضحة ومركزة
4%	81%	الرابحة	التنفيذ: تطوير/والحفاظ على تنفيذ
56%	14%	الخاسرة	تشغيلي خال من الأخطاء والعيوب
3%	78%	الرابحة	الثقافة: تطوير/والحفاظ على ثقافة
47%	17%	الخاسرة	تركز على الأداء
3%	78%	الرابحة	البنية الهيكلية: بناء/والحفاظ على
50%	14%	الخاسرة	تنظيم يتسم بسرعة الحركة والمرونة والامتداد الأفقي

المصدر: *What Really Works*, p. 19

بالنسبة للممارسة الأولى، الاستراتيجية، عُدت 82% من الشركات الراجعة إيجابية جدا، بينما كانت نسبة 7% سلبية جدا. بالمقابل، كانت نسبة 9% فقط من الشركات الخاسرة إيجابية جدا، بينما كانت 77% منها سلبية جدا (لم يتطرق هذا الجدول للشركات المرتقية والمتعثرة). وفيما يتعلق بالتنفيذ، عُدت نسبة 81% من الشركات الراجعة إيجابية جدا، و4% فقط سلبية جدا؛ وفيما يتعلق بالخاسرة، كانت 14% إيجابية جدا و56% سلبية جدا. كما كنت النتائج المكتشفة فيما يتعلق بالثقافة والبنية على نفس القدر تقريبا من الإثارة. ماذا لو كانت الشركة إيجابية جدا في الممارسات الأربع كلها؟ استنتج فريق ايفرغرين ما يلي: "الشركة التي تتبع الصيغة باستمرار تحظى بفرصة تتجاوز 90% في الانضمام إلى الشركات الراجعة".

نظرا للشكوك التي تراودنا حول صحة البيانات، يبقى تفسير هذه النتائج عرضة للمساءلة. لنأخذ على سبيل المثال تقدير ثقافة الشركة. لقد أراد مشروع ايفرغرين تقدير ما إذا تمتعت الشركة بيئة عمل مترعة بالتحدي والمتعة والرضى. وهل "تلهم الجميع بذل أقصى طاقاتهم"، ووجد أن الشركات الراجعة سجلت أعلى الدرجات في كلا البندين. حسنا، ليس من المفاجئ أن تسود الشركات الجيدة الأداء بيئة عمل مترعة بالتحدي وأن تعد ملهمة للموظفين لكي يبذلوا أقصى ما لديهم من جهد. أطلقت الأوصاف ذاتها على شركة سيسكو عندما كانت في قمة النجاح، وعلى آيه بي بي في زمن العز، وعلى آي بي أم في سنوات المجد. أو خذ مثلا القدرات على التنفيذ. أراد مشروع ايفرغرين تقدير ما إذا كانت الشركة تقدم منتجات وخدمات تليبي توقعات الزبائن باستمرار، وهل تسعى دوما لتحسين الإنتاجية وإلغاء جميع أشكال التجاوزات والهدر. مرة أخرى، لا يفاجئنا أن يقال عن الشركات الناجحة إن منتجاتها على مستوى رفيع من الجودة، وأنها تسعى لتحسين الإنتاجية وإلغاء الهدر - على الأقل طالما كانت ناجحة! لكن باعتبار الطريقة التي جمعت بواسطتها هذه البيانات والمعطيات، لا يتضح لنا أبدا أن "صيغة

4 + 2" قد أدت إلى الأداء الجيد. في الحقيقة، يرجح تفسير مختلف اختلافا جذريا. فالشركات ذات المستوى الرفيع من الأداء تمتلك كما يقال استراتيجية واضحة ومركزة، وتمتّع بثقافة تركز على الأداء. كما عدت جيدة وفاعلة في التنفيذ، ولها بنية تنظيمية تتميز بسرعة الحركة والامتداد الأفقي. بالمجمل، إن لدى الشركات الراجعة فرصة تبلغ أكثر من 90% لتوصف بأنها إيجابية جدا وفقا لهذه المعايير الأربعة. ولا ريب أن ذلك كله يبعد مسافة هائلة عن القول: افعل هذه الأشياء وسوف تحقق النجاح.

تدعو النتائج الواردة في الجدول 7 - 1 إلى مزيد من التأمل. لنعاین الأرقام عن قرب. ففي حين أن 7% من الشركات الراجعة لا تتبع كما يقال استراتيجية واضحة مركزة، فإن 3% منها لا تملك ثقافة تركز على الأداء، و3% فقط ليست لديها بنية تنظيمية مرنة وأفقية الامتداد. ما الذي يُفسّر الفارق بين 7 و3%؟ حدسي أن الأمر له علاقة بالطبيعة غير المحددة لثقافة الشركة والتنظيم. انطباعنا عما إذا امتلكت الشركة استراتيجية واضحة ومركزة يتشكل بدرجة كبيرة بأدائها، لكن مدركاتنا حول ثقافة وتنظيم الشركة تتشكل بصورة كلية تقريبا بما نعرفه عن أدائها. ففي أحاديثنا اليومية، لا نملك القدرة على تقييم ما إذا كانت لشركة ما ثقافة تركز على الأداء، أو بنية تنظيمية تتميز بسرعة الحركة والمرونة والامتداد الأفقي، بدون معرفة شيء عن أدائها. أما الطرق التي تستخدم لوصف وأسطرة ثقافة وتنظيم الشركة أو التعبير عن الإعجاب بهما أحيانا، فهي ناتجة بشكل كلي تقريبا عن أدائها.

الوهم السابع: وهم الأداء المطلق

بالإضافة إلى عرض جداول بالبيانات، رسم كتاب ما الذي ينجح فعلا صورة حيوية لشركتين، واحدة راجحة وأخرى خاسرة. بدت الراجعة، دولار جنرال، مثل العديد من الشركات الناجحة التي قرأنا عنها: تتبنى استراتيجية واضحة المعالم وشديدة التركيز، وتهتم اهتماما عميقا بزبائنهما، وتسودها ثقافة

عظيمة ومؤثرة، إضافة إلى تنظيم فعال وقيادة استثنائية رشيدة. أما الخاسرة، كسي مارت، فهي شركة أخطأت على ما يبدو في كل شيء: الاستراتيجية دائمة التبدل والتغيير، الثقافة بائسة وتعيسة، التنفيذ ضعيف، والتنظيم في فوضى عارمة. شركة كسي مارت هي مكسر العصا! تخيلوا شركة تفضل في الممارسات الأربع معا! فكروا بالعجز المذهل الذي عانت منه مثل هذه الشركة!

ما الخطأ في هذا النمط من التفكير؟ حسنا، عيبان اثنان. أولا: وهم التفسيرات الأحادية الذي تطرقنا إليه في الفصل الخامس. هنالك أربعة عوامل قد لا تكون منفصلة ومستقلة أبدا بل يرجح أن تكون متصلة. لنتذكر شركة آيه بي عام 2000. أحد تفسيرات تدهور أدائها الحاد هو أن التغيير المثير للتساؤل في الاستراتيجية أدى إلى تراجع الأداء، الذي أدى بدوره إلى تغيير كبير المدراء التنفيذيين، حيث أعاد المدير الجديد تنظيم الشركة، مما ألحق الضرر بالروح المعنوية، والذي أدى بدوره إلى مزيد من التدهور في الأداء. يمكننا تصور سيناريو مشابه حدث لشركة كسي مارت. تخيلوا أن قدرة الشركة على التنفيذ بدأت في لحظة ما تتدهور، ربما بسبب إهمال إدارة المخزون، أو مشكلات اعترضت كفاءة سلسلة التوريد. مع تراجع الأداء، تأثرت الروح المعنوية للموظفين، وساءت حال ثقافة الشركة. في مسعى من المدراء التنفيذيين لانتشال الشركة من محنتها، ردّوا بتغيير الاستراتيجية، الأمر الذي تطلب بدوره تصميمًا تنظيميًا مختلفًا. في مثل هذا السيناريو، لا تكون هذه العوامل الأربعة مستقلة أبدا، بل إن أحدها يؤدي إلى الآخر. هنالك العديد من العوامل الأخرى التي يمكن تصورها: على سبيل المثال، يمكن لإعادة تصميم التنظيم بشكل يفتقد الحكمة والسداد أن تؤدي إلى عجز في التنفيذ، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الروح المعنوية، مما يدفع المدراء إلى تبني استراتيجية جديدة، وهكذا دواليك. أما الخطأ فهو - من جديد - تخيل أن هذه العوامل المتنوعة منفصلة لا متصلة اتصالا وثيقا.

ثانياً: والأهم، يستعرض مثال شركة كي مارت وهما كامنا في العديد من الدراسات التي تطرقنا إليها حتى الآن، وهما أساسيا لكن غالبا ما يجري تجاهله. في الحقيقة، إن المقالة التي نشرت عام 2005 في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو وقارنت بين عدة دراسات تناولت أداء الشركات، فاتها هذه النقطة كليا⁽³⁾. أدعو هذا الوهم وهم الأداء المطلق، فكثيرا ما توصف الشركات بأنها ناجحة أو فاشلة اعتمادا على أفعالها وخطواتها وحدها، كأنما الأداء مطلق لا نسبي. لكن في اقتصاد السوق التنافسي، يتأثر أداء كل شركة دوما بأداء الشركات الأخرى. ويكمن جزء من المشكلة في أننا كثيرا ما نفكر بلغة الصورة الذهنية المأخوذة من البحث العلمي المختبري. ضع قدر على موقد وستجد أن الماء يغلي عندما تبلغ درجة حرارته مائة، وتنخفض درجة الغليان قليلا في مكان أكثر ارتفاعا. الآن، ضع مائة قدر على مائة موقد وستجد النتيجة ذاتها. أي لا يتأثر أي قدر بالآخر. لكن ذلك لا ينطبق على عالم الأعمال.

من أجل إظهار النسبية المتأصلة في الأداء، سأقدم بعض البيانات المتعلقة بوحدة من أكبر شركات تجارة التجزئة في الولايات المتحدة، وهي شركة شهيرة لها مئات المتاجر في شتى أنحاء البلاد. جهدت لأضم العوامل التي يمكن إثباتها موضوعيا ولم تتشكّل بتأثير الهالة. سأعطي هذه الشركة اسما مستعاراً هو كوال - مارت وذلك لإخفاء هويتها الحقيقية. وفقا لتقرير مستقل متخصص في هذا المجال، لمؤسسة أليكس وبراون، قامت شركة كوال - مارت في أوائل التسعينيات بما يلي:

* أنشأت منافذ للمبيعات داخل متاجرها، وفّرت معلومات أفضل حول المبيعات لكل سلعة، وحسّنت عملية تخطيط المخزون.

* وسّعت الشراء المركزي إلى نسبة 75% من سلعها، مما ساعد في تقليص نفقات التزود بالسلع.

* حدّثت إدارة مخزونها، وبالتالي حسنت بدرجة كبيرة وضع المخزون. من نتائج ذلك: إدارة أفضل للمخزون الموسمي، وزيادة المبيعات في الأعياد بنسبة 60%.

* أجرت جردا يدويا للمخزن بوتيرة أكبر، وليس مرة عند نهاية السنة، مما أدى إلى مزيد من الدقة في التقدير وكفاءة في العمل.

* قلّصت مستويات نفقاتها كنسبة من المبيعات.

* حسّنت تنويع سلعها لتناسب اتجاهات الطلب الراهنة، مما ساعد على زيادة المبيعات.

* خصّصت رقما هاتفيا مجانيًا لخدمة الزبائن، مما أدى إلى تحسن كبير في رضاهم⁽⁴⁾.

* طبّقت تقنية مخدّم الزبائن المتقدمة مما أدى إلى تحسن في إدارة السلع وتوفير بلغ 240 مليون دولار.

بفضل هذه الخطوات العديدة، شهدت كوال - مارت تحسنا في دورات المخزون - أي كم مرة في السنة تبيع مخزونها، وهذا إجراء مفتاحي في كفاءة تجارة التجزئة - من 3.45 في العام 1994، إلى 4.56 في العام 2002، أي بنسبة 32% وهي قفزة ليست بالقليلة على الإطلاق.

الجدول 7 - 2: دورات المخزون

في شركة كوال - مارت: 1994 - 2002

1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
3.45	3.75	3.66	3.85	3.98	4.01	4.22	4.75	4.56

المصدر: Thomson One Banker

هل ستقول إن كوال - مارت حسّنت أداءها؟ طبعاً - فقد تحسن بدرجة كبيرة في عدد من المجالات المهمة، قيس كل منها بشكل موضوعي. لذلك قد تفاجئ حين تعلم أن الشركة التي نتحدث عنها ليست سوى كوي مارت. أجل: كوي مارت، الشركة الخاسرة (بألف ولام التعريف) في مشروع ايفرغرين، النموذج الجسد لسوء الإدارة، الشركة التي أخطأت في كل شيء. كيف يمكن لشركة أن تحقق هذه الأشياء كلها على ما يبدو ثم ينتهي بها

المطاف في المقبرة؟ لأن منافسيها أدخلوا تحسينات على أدائهم بسرعة أكبر. فخلال الأعوام الثمانية ذاتها، ارتفعت دورات مخزون وال - مارت من 5.14 إلى 8.08، أي بنسبة 63%. كانت دورات المخزون لدى وال - مارت في بداية السنوات الثماني أسرع من دورات كي مارت في نهايتها. لقد تحسّن أداء كي مارت بالقيمة المطلقة، ومع ذلك تخلفت عن الركب مسافة أبعد في الوقت ذاته - والفجوة بين الشركتين كانت تتسع باستمرار⁽⁵⁾.

الجدول 7 - 3: دورات المخزون

في شركتي كي مارت ووال - مارت: 1994 - 2002

2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	
4.56	4.75	4.22	4.01	3.98	3.85	3.66	3.75	3.45	كي مارت
8.08	7.79	7.29	6.91	6.37	5.67	5.16	4.88	5.14	وال - مارت

المصدر: Thomson One Banker

أما بالنسبة لمقاييس الأداء الأخرى، فقد لاحظت مؤسسة أليكس وبراون أن أداء كي مارت قد تحسّن في "مجالات مفتاحية، مثل تخفيض نسبة النفقات، ووضع المخزون، والعرض البصري"، لكن أداء منافسيها الرئيسيين كان أفضل؛ في الحقيقة بمراحل. وتابعت: "ما تزال وال - مارت وتارجيت تتمتعان، تبعاً لتقديرنا، بأفضلية مهمة في مجال نسبة النفقات - الأمر الذي أتاح لهما مزيداً من الثقة بالنفس والتوكيد على الأسعار، وتحقيق عائدات مالية أعلى من عائدات كي مارت"⁽⁶⁾. هذا ليس كل شيء، فبحلول أوائل التسعينيات، وبينما رفعت كي مارت حجم المخزون الذي تشتريه مركزياً إلى 75%، بلغت عند وال - مارت نسبة 80%. ففي العام 1990، وضعت كي مارت أنظمة مسح لمنافذ البيع في متاجرها، لكن وال - مارت فعلت ذلك قبل سنتين⁽⁷⁾. ولا عجب أن تتعثر كي مارت، فقد كان منافسوها يقلصون التكاليف ويحسنون الإمدادات والخدمات اللوجستية بمعدل أسرع. بحلول العام

2000 - حين سجلت دورات المخزون لدى كي مارت رقما قياسيا! - رفعت الراية البيضاء، ووقفت أمام محكمة الإفلاس. لا يمكن مقاومة استنتاج حقيقة أن أداء الشركة المفلسة كان هزيلا في التنفيذ، لكن الأدلة لا تدعم هذا الرأي على الإطلاق، خصوصا حين نتحدث عن التنفيذ بالمعنى المطلق.

يمكن رؤية الفارق المميز بين الأداء المطلق والنسبي في الشركات الأخرى أيضا. لنأخذ مثلا شركة جنرال موتورز، وهي شركة أخرى تعاني من انخفاض المبيعات وهبوط أسعار الأسهم. في العام 2005، تقلصت مديونية جنرال موتورز إلى وضعية شركة السندات المرتفعة العائد الكبيرة المخاطرة، أي أنها بالكاد كانت تحصل على ثقة الأسواق المالية. لكن بالمقارنة مع السيارات التي أنتجتها في الثمانينيات، أصبحت سيارتها أفضل من جوانب عديدة: الجودة، الإضافات، الراحة، الأمان، لكن بسبب مجموعة كبيرة من العوامل، ظل سعر سهمها يتدهور في سوق الولايات المتحدة، من 35% عام 1990، إلى 29% عام 1999، إلى 25% عام 2005، وذلك مع استمرار الشركات اليابانية المصنعة للسيارات في زيادة حصتها في السوق. يجب فهم تدهور أداء جنرال موتورز بالمعنى النسبي. في الحقيقة، فإن حدة المنافسة من الشركات الآسيوية المصنعة للسيارات هي بالضبط ما استحث جنرال موتورز على إدخال التحسينات. فهل هي الآن أفضل حالا مما كانت عليه قبل جيل مضى؟ بالتأكيد، لكن بالمقاييس المطلقة. لكن حاول الآن أن تقول ذلك لموظفيها أو مساهميها⁽⁸⁾.

وهم الأداء المطلق بالغ الأهمية لأنه يقترح أن بمقدور الشركات تحقيق مستوى رفيع من الأداء باتباع صيغة بسيطة، بغض النظر عن خطوات المنافسين. فإذا ترك المدراء على هواهم، يمكن أن يركزوا انتباههم على مجموعة من القضايا المضللة. ولم يكن مشروع ايفرغرين الوحيد الذي عانى من سوء الفهم الأساسي هذا؛ كمن الوهم ذاته ضمنا في كتاب بنيت لتدوم، حيث زعم المؤلفان أن اتباع عدد قليل من الخطوات يزود الشركة "بمخطط تفصيلي

للنجاح الدائم" دون أي ذكر للمنافسين أو أي تقدير لأهمية ديناميات المنافسة في الصناعة. لكن حالما نرى أن الأداء أمر نسبي، يتضح أن من المتعذر على الشركات تحقيق النجاح بمجرد اتباع مجموعة معينة من الخطوات، بغض النظر عن المقصد والنية؛ ف نجاحها سيتأثر دوما بما يفعله المنافسون. كلما زاد عدد هؤلاء، وسهل عليهم دخول السوق، وتسارعت التغييرات التكنولوجية، تعاظمت صعوبة المحافظة على النجاح. هذه حقيقة غير مريحة بلا شك، لأنها تؤكد على وجود بعض عوامل الأداء التجاري خارج نطاق سيطرتنا. من الأشد إغراء تقليل أهمية الطبيعة النسبية للأداء أو تجاهلها بالكامل. فالقول للشركة إن بمقدورها تحقيق مستوى رفيع من الأداء، بغض النظر عما يفعله المنافسون، يجعل القصة أكثر إثارة وجاذبية.

فكرة مشروع ايفرغرین بتقسيم مدة السنوات العشر إلى فترتين متساويتين كانت فكرة جيدة، لكن أفسدها الاعتماد على البيانات المأخوذة من المقابلات التي أجريت بأثر رجعي ومن المقالات المنشورة في صحف المال والأعمال. لكن هذه الأخطاء لم تمنع الباحثين من الزعم بأنهم حققوا فتحا جديدا في فهمنا لنجاح الشركات. في الحقيقة، أكدوا بشكل أكبر على زعم الدقة العلمية والتأثير السبي مقارنة بكتابي البحث عن التميز وبنيت لتدوم. حين عرضوا النتائج المكتشفة، أعلنوا: "يمكننا الآن القول إن تحسين الممارسات المحددة يضمن عمليا أداء متفوقا للشركة"⁽⁹⁾. لكنهم لم يظهروا شيئا من هذا القبيل. كان عليهم اختيار عنوان آخر غير ما الذي ينجح فعلا - فاستعمال الفعل بصيغة المضارع أمر مضلل، ولو وضعوا عنوان ما الذي ينجح فعلا؛ أو حتى ما الذي قيل عن الشركات حين نجحت فعلا، لكانوا أكثر دقة وأقرب إلى المضمون.

الأوهام الكبرى في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم

بينما كان مشروع ايفرغرین يجري على قدم وساق، شرع أحد مؤلفي كتاب بنيت لتدوم، جيم كولينز، في إجراء دراسة جديدة حول أداء

الشركات. في حين أن الكتاب قام بمعاينة الشركات التي كانت، في غالبيتها، ناجحة على الدوام (أو على الأقل حتى انتهت الدراسة)، فمعظمها نجحت بالرغم من تعثرها، أي أن أداءها كان معقولا، لكنها لم تحقق نجاحا باهرا. ما الذي يمكن أن يقال عنها؟ مشروع كولينز التالي تصدى لهذه المسألة بشكل مباشر. فقد تساءل: كيف ارتقى أداء الشركات العادي إلى الجيد؟ ولماذا قفز أداء بعض الشركات من الجيد إلى العظيم، بينما فشلت أخرى في ذلك؟

بدأ كولينز وفريقه من الباحثين بعينة واسعة، جميع الشركات المدرجة على لائحة مجلة فورتشن بين عامي 1965 - 1995، وبمجموعها 1435 شركة، ومن أجل العثور على تلك الشركات التي ارتقى أداؤها من المتوسط إلى الرائع، لجأ الباحثون إلى طريقة دعت بمسيرة الموت من التحليل المالي⁽¹⁰⁾. أما الهدف فكان العثور على تلك الشركات التي تناسب نمطا محددًا: خمسة عشر عاما من عائدات البورصة التي تقترب من المعدل العام، مرقمة بنقطة انتقالية، تتبعها خمسة عشر عاما من العائدات التي تتجاوز المعدل العام. هذه الصورة معروفة باسم عصا الهوكي، جانب مستقيم مسطح ومقبض منحني بشكل حاد نحو الأعلى، وهي شائعة وذائعة في عالم الأعمال: "الأمور ليست على ما يرام اليوم، لكن لا تقلق، سنحقق أشياء عظيمة في المستقبل". كل من في عالم الأعمال يريد أن يقدم عصا الهوكي، إما لصاحب عمله أو للمستثمرين في شركته. الكل يريد العثور على مفتاح النجاح المفاجئ والتحسين المستدام. لقد وضع كولينز إصبعه على الجرح.

من بين جميع الشركات التي خضعت للاستقصاء، لم تناسب سوى إحدى عشرة النمط الصارم؛ أي أقل من واحدة من بين كل مائة. وها هي القائمة: ابوت، سيركت سيتي، فاني ماي، جيليت، كيمبرلي - كلارك، كروججر، نوكور، فيليب موريس، بيتي باوز، والغرينز، ويلييس فارغو. بعضها شهير تعرفه عامة الناس، لكن العديد منها مغمور. يصعب اعتبارها شركات متألفة، لكنها تشكيلة متنوعة من الشركات العادية التي تعمل في

مجالات مثل التجزئة، والفولاذ، والمنتجات الاستهلاكية، والخدمات المالية. لا تتركز مقراتها في وادي السيليكون أو برينستون أو نيويورك، بل في مدن أميركية عادية مثل ديتون، وأوهايو، ونيها، وويسكونسن. لم تولد عظمة، بل بقيت فاترة النشاط متوسطة الأداء سنين طويلة. كتب كولينز يقول: "في البداية فوجئنا بالقائمة. فمن كان يُفكر أن تتفوق شركة فاني ماي على شركات مثل جنرال موتورز وكوكا - كولا. أو يمكن لشركة والغرينز أن تبرز أنتيل. علمتنا القائمة المفاجئة التي ضمت مجموعة صغيرة مغمورة من الشركات التي يصعب العثور عليها، درسا أساسيا مهما قبل أي شيء آخر: يمكن للأداء أن يرتقي من الجيد إلى العظيم في الأوضاع غير الملائمة". لهذه الشركات العظيمة الإحدى عشرة سجل رائع في الأداء. فاستثمار دولار واحد في إحداها في العام 1965، مع إعادة استثمار الأرباح كلها، يغل 471 دولارا بحلول نهاية عام 2000، مقارنة بنحو 56 دولارا في معدل السوق الإجمالي. بعد ذلك، ومثلما فعل في كتاب بنيت لتدوم، حدّد كولينز مقارنة مناسبة لكل واحدة من الشركات العظيمة، حيث اختار شركة جيدة عملت في المجال ذاته ونشطت في الفترة ذاتها تقريبا. وضعت جيليت مع وارنر - لامبرت، وكيمبرلي - كلارك مع سكوت بيبز، وويليس فارغو مع بنك أوف أميركا.. إلخ. شركات المقارنة كانت جيدة لكن ليست عظيمة - فاستثمار دولار واحد في أي منها عام 1965 سيغل 93 دولارا، أي ضعف معدل السوق الإجمالي، لكن أقل بكثير من الشركات العظيمة.

في السنوات التي أعقبت الدراسة، تراجعت إلى حدّ ما معظم الشركات الإحدى عشرة التي ارتقت في أداؤها من الجيد إلى العظيم، والتي اختيرت أصلا لأنها تفوقت على معدل السوق الإجمالي بهامش كبير قدره ثلاثة إلى واحد خلال خمس عشرة سنة، لكن ذلك لا يؤسس لانتقاد دراسة كولينز. فهدفه لم يكن توقع أي شيء خارج نطاق خمس عشرة سنة من النمو السريع، بل تفسير السبب الذي جعل السنوات الخمس عشرة مذهلة أصلا؛ ولماذا

أصبحت هذه الشركات عظيمة بينما فشلت أخرى في تحقيق ذلك. فإذا تمكن من تفسير هذا الانتقال، فإن ما يتكشف بعد نهاية الدراسة لا يهم فعلا. من أجل تفسير الانتقال من الأداء الجيد إلى العظيم، بذل كولينز وفريقه من الباحثين جهدا كبيرا طيلة خمس سنين تقريبا. لقد كرّسوا أكثر من 15 ألف ساعة عمل للمشروع، وعانوا سلسلة واسعة من الأدلة: "كل شيء، من عمليات شراء الشركات، إلى تعويضات المدراء، ومن استراتيجية النشاط التجاري إلى ثقافة الشركة، ومن التسريح المؤقت للموظفين إلى أسلوب القيادة، ومن النسب المالية إلى معدل تغيير الإدارة"⁽¹¹⁾، كما قاموا بقراءة عشرات الكتب، ومراجعة أكثر من ستة آلاف مقالة، وإجراء عشرات المقابلات الشخصية. ملأت البيانات صناديق عديدة وخزائن كاملة، وشغلت مساحة 384 مليون بايت⁽¹²⁾. اعتدنا الآن على هذه التوصيفات للبحث الصارم الشامل الدقيق، ولن تتأثر بها؛ فنوعية البيانات هي المهمة وليست كميته.

بالنسبة لنوعية وجودة البيانات، بدا أن بعضها متحرر من تأثير الهالة، فمقاييس تغيير الإدارة مثلا، أو وجود أقسام مؤسسية رئيسة للمساهمين، أو مدى ملكية مجلس الإدارة، تعد جميعا من الأمور المعروفة، ويستبعد أن تتشكل بواسطة المدركات أو التصورات، من قبل الصحفيين أو ممثلي الشركات أو ذكريات المدراء أنفسهم، لكن معظم البيانات إشكالية. فقد أتى جزء كبير منها من مقالات المجلات والصحف، المصادر ذاتها التي رأيناها مرارا وتكرارا، والمشبعة بتأثير الهالات. ولم يبذل أي جهد لضمان تخلص البيانات من تأثيرها؛ وفي الحقيقة، لا يوجد حتى إقرار بان مصادر البيانات هذه تعاني من عيوب وشروخ كامنة. بالنسبة للمقابلات الشخصية مع المدراء، فقد طرحت أسئلة عديدة، منها:

* ما هي برأيك أهم خمسة عوامل أسهمت أو سببت في ارتفاع مستوى الأداء خلال السنوات [العشر السابقة واللاحقة على الانتقال]؟

* ما هي العملية التي اتخذت عبرها الشركة قرارات أساسية وطورت استراتيجيات مفتاحية خلال الفترة الانتقالية، لا ماهية القرارات التي اتخذتها الشركة، لكن كيفية اتخاذها؟

* كيف حصلت على الالتزام بقراراتها والتأييد لها؟⁽¹³⁾.

حين تكون أسئلة المقابلة من هذه الطبيعة، حيث يطلب من المدراء العودة إلى السوراء، وتفسير ما حدث، فإنها نادرا ما تنتج بيانات ومعطيات صحيحة وموثوقة، نظرا لأن التقرير الذاتي بأثر رجعي يحرفه الأداء عادة⁽¹⁴⁾.

بالنسبة لترميز وتحليل البيانات، وصف كولينز سلسلة من المناقشات والمجادلات بين أعضاء فريقه البحثي. فقد اتبعوا نسقا تكراريا يتقدم ويتراجع، وطوروا أفكارا، واختبروها إزاء البيانات والمعطيات، ثم نقحو الأفكار وعدّلوها، وبنوا إطارا، رأوه يتفكك تحت ثقل الأدلة، ليعيدوا بناءه مرة أخرى⁽¹⁵⁾. لماذا لم يتخذ كولينز مقاربة نظامية على مستوى تلك التي اتبعها في كتاب بنيت لتدوم؟ لقد فسّر السبب قائلا: "تملك جميعا قوى وقدرات، وأعتقد أن قدرتي تكمن في أخذ كتلة من المعلومات العشوائية غير المنظمة، وترتيبها في أنماط، ثم استخلاص نظام من الفوضى؛ الانتقال من الفوضى المربكة إلى المفهوم"⁽¹⁶⁾. فيما يتعلق بالأنماط التي وجدها كولينز وفريقه، فقد وصفت السنوات الخمس عشرة من الأداء الجيد بأنها مرحلة بناء، تميّزت بقيادة قوية لكن متواضعة (عرفت باسم قيادة المستوى الخامس)، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ("أولا من.. ثم ماذا")، ومواجهة الواقع الحقيقي بشكل مباشر وشجاع (واجه الحقائق المرّة). بعد ذلك، وبدون استعراضات صاخبة، وأحيانا بشكل لا يكاد يلاحظ، أدّت نقطة انعطاف إلى مرحلة الإنجاز، حيث الشركة التي كان أداؤها جيدا ذات يوم، ترتقي الآن صعودا وتسير قُدُما وتخلّق عاليا في سماء العظمة، وتتسلق سلم المجد والتألّق، بسرعة الصاروخ⁽¹⁷⁾. الإنجاز يتعلق بالتركيز (مفهوم القنفذ)، والتنفيذ (الثقافة والانضباط)، وأخيرا باستخدام التقنية لتعزيز التقدم (المسرعات التقنية). التحول اكتمل، والشركة الجيدة أصبحت الآن عظيمة.

مثلما هي الحال في الدراسات السابقة، يجبرنا وجود الهالات على مساءلة هذه النتائج والتشكيك فيها. فهل يؤدّي تمتع الشركة بقيادة متواضعة وموظفين أكفاء إلى النجاح؟ أم من الأرجح أن تكون الشركات الناجحة هي التي توصف بأنها تتمتع بقيادة ممتازة، وموظفين أكثر كفاءة، وتمتلك عزيمة أقوى وثباتاً أشد وشجاعة أكبر؟ باعتبار طريقة جمع البيانات، والنزعة المنتشرة للتوصل إلى استنتاجات اعتماداً على الأداء، يبدو أن الاحتمال الثاني مرجح على الأول. لقد ادعى كولينز تفسير السبب الذي جعل بعض الشركات تحقق القفزة، بينما يفشل غيرها، لكنه لم يفعل شيئاً من هذا القبيل. إذ وثقت القفزة من الأداء الجيد إلى الأداء العظيم ما كتب وقيل عن الشركات التي حققتها إزاء تلك التي لم تحققها؛ وهذا أمر مختلف كلياً. في بداية الكتاب، يستحث كولينز قراءه على الصدق والأمانة، ومواجهة الحقائق المرة. حسناً، هاكم حقيقة مرة قد نرغب في أخذها بالاعتبار: إذا بدأت باختيار الشركات اعتماداً على النتيجة، ثم جمعت البيانات عبر إجراء مقابلات شخصية بمفعول رجعي، وجمعت المقالات من صحف المال والأعمال، فمن المستبعد أن تكتشف ما الذي أدى إلى عظمة أداء بعض الشركات دون سواها. ولن تحصل إلا على الوهج المنبعث من تأثير الهالة.

لكن لا يبدو أن أحداً عاين عن قرب هذه النواقص والعيوب. لأن كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** بعث رسالة مشجعة: **بمقدورك، أنت أيضاً، تحويل شركتك الجيدة إلى شركة عظيمة**. كان كولينز واضحاً في هذه النقطة، حيث كتب يقول: "العظمة لا تتوقف على الظروف، فهي - كما تبين - مسألة تتعلق إلى حدٍ كبير بالخيار الواعي"⁽¹⁸⁾. إنها قصة مقنعة. الناس يريدون الاعتقاد بأن جهودهم الدؤوبة ستكافأ، وأن النجاح يأتي لمن ينتظره، وهذا بالضبط ما كان يقوله كولينز: عبر التسلح بالرؤية والتواضع، والاهتمام بالموظفين، والمثابرة والدأب والتركيز، يمكن لشركتك أن تصبح عظيمة. وكحكاية إلهام وتحفيز، يصعب العثور على أفضل من **الأداء الجيد إلى العظيم**⁽¹⁹⁾.

الوهم الثامن: وهم الطرف الخاطئ من العصا

الاعتماد على البيانات المتخمة بالأخطاء والنواقص والعيوب في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم يثير تساؤلات جدية وخطيرة حول صحة النتائج التي توصل إليها. لكن حتى لو تجاهلنا مثل هذه الأسئلة، وقبلنا البيانات، نواجه مشكلة أخرى، وهذه تتعلق بتفسير النتائج المكتشفة. من الصور المركزية في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم مفهوم القنفذ، المقتبس من مقالة ايزيا برلين الشهيرة القنفذ والثعلب. كتب برلين في مقالته إن العديد من الناس يصنفون في اثنتين من الفئات الأساسية: الثعالب والقنافذ. الثعالب تعرف الكثير من الأشياء - فهي رشيقة وماكرة، وتسعى لتحقيق أهداف عديدة. أما القنافذ فلا تعرف سوى شيء واحد كبير؛ تبدو بطيئة ومنهجية، لكنها تبقى مركزة على رؤية موحدة مفردة⁽²⁰⁾. لهذا التمييز، كما كتب كولينز، علاقة وثيقة مع تحقيق المستوى الرفيع من الأداء، لأن الشركات العظيمة الإحدى عشرة كلها كانت من فئة القنافذ. فمجال تركيزها ضيق وتسعى لتحقيق هدفها بانضباط كبير. أما الشركات التي تنضوي ضمن فئة الثعالب " فهي تشتت انتباهها وطاقاتها، وكثيرا ما تغير اتجاهاتها، لكنه لا تصبح أبدا عظيمة. هنالك بالطبع احتمال أن يكون تصنيفنا خاضعا لتأثير الهالة - وحين ننظر إلى الشركات الناجحة بمفعول رجعي، نجد ميلا إلى وصفها بأنها أكثر تركيزا ودأبا وإصرارا من الشركات الأقل نجاحا. لكن دعونا نفترض أن كولينز على صواب وأن الشركات الإحدى عشرة العظيمة كانت فعلا أكثر تركيزا على رؤية أساسية ضيقة من الشركات المقارنة. ماذا بعد؟ هل يستتبع ذلك لزوما أن أداء الشركات يتحسن حين تتصرف كالقنافذ؟ ليس بالضرورة. فالقصة أشد تعقيدا.

لمعرفة السبب، سنأخذ مثلا مختلفا إلى حد ما. تخيل أن ألف شخص يمضون يومهم في المراهنة في حلبة السباق، وفي نهاية اليوم نختار عشرة من المراهنين الذين حققوا أعلى الأرباح؛ سندعوهم بالمراهنين العظام. حين

تفحص هؤلاء عن قرب، سنجد على الأرجح أنهم جميعا راهنوا بمبالغ كبيرة على الخيول - مثلا - التي تملك فرصة ضئيلة في الفوز، ولذلك تفوقوا على بقية المراهنين (التسعمائة والتسعين). فهم من فئة *القنافذ*، يُركّزون على أهداف قليلة وكبيرة. لن نجد سوى قلة قليلة من *الثعالب* بين العشرة الأوائل، لأنهم يميلون إلى تنوع مواقفهم وأهدافهم - لكن حتى لو كان هؤلاء العشرة جميعا من *القنافذ*، فإن ذلك لا يستتبع بالضرورة أن *القنافذ* تفوّق في الأداء - في المعدل الوسطي - على *الثعالب*، لأن بعض *القنافذ* ربّحوا لكن العديد منهم عادوا إلى البيت مفلسين. في الحقيقة، ربما يكون الأداء الإجمالي لـ *الثعالب* أفضل من *القنافذ*؛ فهم يركبون مخاطر محسوبة، ويتجنبون الخسائر الفادحة. الآن، دعونا نعود إلى الشركات. فلأن كولينز اختار إحدى عشرة شركة عظيمة ثم قارنها مع إحدى عشرة شركة جيدة، لا توجد لدينا طريقة لمعرفة هل أداء الشركات - في المعدل الوسطي - يتحسن حين تحاكي *الثعالب* أم حين تقلد *القنافذ*. لا نعرف كم عدد *القنافذ* وكم عدد *الثعالب* في العينة المؤلفة من 1435 شركة، ولذلك لا نستطيع تحديد أي من المجموعتين كانت أفضل أداء. حتى لو كانت الشركات التي حققت نموا مستمرا عدة سنوات من *القنافذ*، فإن ذلك لا يستتبع بالضرورة أن محاكاة *القنافذ* تزيد فرص النجاح؛ لأن المطاف ربما انتهى بالعديد *القنافذ* مقتولة على قارعة الطريق.

لنفكر على سبيل المقارنة بدراسة أجراها فيليب تيتلوك (من جامعة كاليفورنيا)⁽²¹⁾ حول الأحكام السياسية الحصيفة التي تبناها الخبراء. الفئتين اللتين أشار إليهما ايزيا برلين، قارن تيتلوك دقة توقعات *القنافذ*، الخبراء الذين يتبنون نظرة واضحة وراسخة للعالم، مع دقة توقعات *الثعالب*، الخبراء الذين يتبنون نظرة أكثر مرونة. أي من الفئتين تقدم توقعات أكثر دقة للأحداث المستقبلية؟ *الثعالب*. فهم يضمنون إلى حساباتهم مدى واسعا من المعلومات، ويعدلون معتقداتهم لتلائم الظروف المتغيرة، ونتيجة لذلك كله، فهم باستمرار أكثر دقة في أحكامهم حول الأحداث المستقبلية مقارنة

بالقنافة. وجد تيتلوك أن قلة من القنافة كانوا على درجة قصوى من الدقة في أحكامهم، لكن العديد منهم كانوا بعيدين جدا عن الصواب، وفي المعدل الوسطي، لم تكن درجاتهم جيدة (بالمناسبة)، تفحصت دراسة تيتلوك دقة التوقعات على مدى خمس عشرة سنة، ولم تنظر إلى الماضي بأثر رجعي وبالتالي تكون عرضة لتحيز الآراء حول الأحداث بعد وقوعها، بل دراسة أجريت بين عامي 1988 - 2003 على مدى خمس عشرة سنة!).

أعتقد أن النتائج التي توصل إليها تيتلوك فيما يتعلق بالأحكام التوقعية الفردية تناسب الشركات أيضا: ففي المعدل الوسطي، تميل الشركات التي تتمتع بالمرونة وتستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، إلى التفوق في الأداء على تلك الأقل مرونة. صحيح أن قلة من القنافة ستحقق نجاحا مشهودا كما سيتبين، لكن العديد منها سيفشل أيضا. أما السؤال المتعلق بأي من المجموعتين ستفوق في الأداء فهو سؤال تجريبي لم يخضع حتى الآن لدراسة متعمقة ومستفيضة، وإلى أن نجد الإجابات الصحيحة سنبقى في دائرة التخمين. وسنقف في هذه الأثناء على أرضية مزعزة إذا استنتجنا أنه بسبب اعتبار حفنة من الشركات التي حققت نجاحا باهرا من القنافة، فإن ذلك يستتبع لزوما وجوب أن تحاكي الشركات القنافة، وتسعى لتحقيق هدف كبير واحد.

لربما نجد أن التركيز - على شاكلة القنافة - أمر محفوف بالمخاطر، لكنه مقامرة لا بد منها عند السعي نحو العظمة. نحن نعلم، على الرغم من كل شيء، أن الأداء أمر نسبي، وليس مطلقا، ولربما يكون من المنطقي اتباع مقارنة القنافة، لأن احتمال تحقيق النجاح الباهر أكبر، حتى ولو كانت النتائج في المعدل الوسطي أقل مستوى. وتلك حجة معقولة ومقبولة، وقد تكون صائبة، ولا بأس إن كانت هذه هي النقطة الرئيسة التي ركز عليها كولينز. لكنه لم يقدم الحجة على وجوب أن تتبنى الشركات مقارنة القنافة على الرغم من المخاطر المتأصلة فيها. ولم يقترح أن المكافأة ستكون عظيمة بحيث ينبغي على

الشركات قبول خطر التعرض الشديد للفشل المصاحب لها. أبداً، فالدرس الشامل المستمد من كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** هو أن بمقدور أي شركة أن تصبح عظيمة إذا تمتعت بالتركيز والدأب والإصرار، وأن النجاح لا يتعلق بالظروف، وأن مرحلة البناء تؤدي حتماً إلى مرحلة الإنجاز. لم يتطرق الكتاب أبداً إلى الحاجة إلى ركوب مخاطر محسوبة لكنها على درجة كبيرة من الخطورة أحياناً، واتباع مسار عمل يمكن أن يؤدي إلى ذروة المجد، لكنه قد يفضي أيضاً إلى الحضيض. يستحث كولينز المدراء على محاكاة *القنافذ* عبر التأكيد على النتائج الإيجابية، وتجاهل المخاطر. وهذا أمر خطير، لأنك لا تستطيع تبني كلتا الطريقتين المتناقضتين.

لا تفاجئنا هذه الأخطاء، نظراً لأن فهم كولينز لحكاية الثعلب والقنفذ الرمزية عرضة للمساءلة والتشكيك أصلاً. فهو يشير إلى أن الأشخاص الذين مارسوا أعظم تأثير على البشرية - بمن فيهم ماركس وانشتاين - هم من فئة *القنافذ*، حيث شغلتهم فكرة واحدة بسيطة وطاغية، ثم سعوا لتحقيقها بتركيز شديد. لكن ايزيا برلين لم يزعم ذلك أبداً، بل اكتفى بملاحظة أن الثعالب و*القنافذ* عبارة عن طريقتين مختلفتين للنظر إلى التجربة البشرية. هنالك شخصيات عظيمة تنتمي إلى كلتا الفئتين، ووفقاً لبرلين، كان أفلاطون، ودانتي، ودوستويفسكي، ونيتشه من *القنافذ*، بينما كان أرسطو، وشكسبير، وغوته، وجويس من *الثعالب*. ليس من الواضح ما إذا كان ماركس من *القنافذ* حيث أن لحكمته المفضلة - **يجب الشك بكل شيء** - مسحة مميزة تجعله أقرب إلى فئة *الثعالب*، وربما يكون العديد من الماركسيين من *القنافذ*، لكن ذلك أمر مختلف طبعاً.

الوهم التاسع: وهم التنظيم المؤسسي بدقة الفيزياء

يوضح التشديد على اليقين، والعلاقات السببية الجلية، بدلاً من العلاقات الطارئة وغياب اليقين، آخر الاعتقادات الخاطئة وحالات سوء الفهم. هذا

الوهم يسود العديد من الكتب الرائجة التي تتناول الأعمال، وتعرض الخطوات التي تضمن النجاح، لكنها تتجلى بأوضح صورة في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم. ففي الصفحات الأولى، يصف المؤلف مطمحه: اكتشاف "إجابات شافية وشاملة وعابرة للزمان يمكن أن تطبقها أي مؤسسة" (22).
ويضيف:

في حين أن ممارسات الهندسة مستمرة في الارتقاء والتغير، فإن قوانين الفيزياء تبقى ثابتة نسبياً. أحب أن أفكر بعملنا بوصفه بحثاً عن مبادئ لا يحدّها الزمان - الفيزياء الدائمة للمؤسسات العظيمة - ستبقى صالحة وصحيحة وذات صلة، مهما تغير العالم من حولنا. أجل، التطبيق المحدد سيغير (الهندسة)، لكن بعض القوانين الثابتة للأداء البشري المنظم (الفيزياء) ستبقى على الدوام (23).

الإشارة إلى الفيزياء ليست من قبيل المصادفة. فمن بين العلوم كافة، تعد الفيزياء أكثرها أناقة، المأثرة السامية للذكاء المحض، والأقدر على اختزال آليات عمل الكون في معادلات رياضية بسيطة لكن دقيقة. يشرح إيمانويل دارمان، الفيزيائي الذي تحول إلى خبير مالي، ذلك بالقول: "تعود الفيزيائيون النظريون على نجاح الرياضيات في صياغة قوانين الكون وتفصيل تبعاتها ونتائجها. الكون يبدو حقاً وكأنه يعمل بدقة ساعة سويسرية رائعة: يمكننا توقع مدارات الكواكب، وتردد الضوء المنبعث بواسطة الذرات حتى ثمان أو عشر خانات عشرية" (24). تحظى الفيزياء بدرجة من المكانة والهيبة بحيث يقال إن العاملين (الأقل خلوداً!) في مجالي الأحياء والكيمياء يعانون من حسد الفيزياء. لذلك فإن عقد مقارنة بين دراسة حول النشاط التجاري ودراسة فيزيائية يشرف الكاتب والقارئ على حدّ سواء.

إذا كان عالم الأعمال يشتغل فعلاً بدقة الساعة، فسيكون الوعد الذي قدمه كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم معقولاً ومنطقياً. نحن قادرون على توقع حركة الكواكب، فلماذا لا نتوقع أداء الشركات أيضاً؟ لربما هناك فعلاً

مبادئ شاملة للإدارة السديدة يمكن تطبيقها على أي شركة، في أي وقت، وفي أي مجال وميدان وصناعة. على الصغيرة أم الكبيرة؟ إن قوانين الجاذبية تنطبق عليها كلها بالتأكيد. على التي تملك حصة كبيرة في السوق أم المنافسة والمتحدية؟ المبادئ نفسها تحكم حركتها. على التي تحقق نمواً سريعاً أم الثابتة في الحجم؟ الشركات مصنوعة كلها من الذرات نفسها. صورة مغرية وجاذبة. وفقاً لستانلي بينغ، الذي يكتب بانتظام في مجلة فورتشن ويتميز بالذكاء اللامع وسرعة الخاطر (واستشهدنا به عند بداية هذا الفصل)، نحن نجد الصورة المهيبة للعلم مطمئنة ومريحة. ونحب أن نعتقد بأن نوعاً من النظام الكوني يجعل عالم الأعمال مكاناً عادلاً ونزيهاً وقابلاً للتوقع، ومحكوماً بقوانين دقيقة. لكن، ومثلما رأينا في الفصل الأول، فإن أهم الأسئلة في عالم الأعمال لا تلاءم قابلية التوقع وقابلية التكرار في علم الفيزياء. لم تكن كذلك أبداً، ولن تكون، وللأسباب التي اعترف بها بوراس وكولينز: لا يمكننا أن نضع الشركات في أطباق بتري ونجري عليها اختبارات علمية دقيقة. ونظراً لأن أفضل الدراسات حول النشاط التجاري، تلك التي تتبع بكل عناية مناهج البحث الصارمة، وتتأكد من تفادي تأثير الهالات، وتأخذ في اعتبارها المتغيرات التنافسية، وتضمن عدم الخلط بين العلاقة التبادلية والسببية، لا يمكنها أبداً بلوغ دقة علم الفيزياء وقابلية تجاربه للإعادة والتكرار، وبالتالي فإن جميع المزاعم التي تدعي عزل قوانين ثابتة ونواميس دائمة للأداء المؤسسي، لا أساس لها من الصحة.

حواشي الفصل السابع

* في الأصل (الإنكليزي): /organizationland/. (م)

(1) انظر:

Bing, Stanley, "Quantum Business," *Fortune*, October 4, 2004, p. 104.

(2) انظر:

Joyce, William F., Nitin Nohria, and Bruce Roberson, *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Success*, New York: Harper Business, 2003.

(3) Kirby, Julia, "Toward a Theory of High Performance," *Harvard Business Review*, July-August 2005, pp. 30-39.

ناقشت كيربي عدة دراسات تطرقنا إليها في هذا الكتاب - بما فيها دراسات بترز ووترمان، وكولينز وبوراس، وكوتر وهيسكيت، وزوك والن، وجويس، ونوهريا، وروبسون، وفوستر، وكابلان. المقالة قدمت عددا من الحجج الجيدة، لكنها لم تتصدّ لمشكلتين رئيسيتين: الاعتماد على البيانات من مصادر يرجح تشكيلها بتأثير الهالة والطبيعة النسبية لأداء الشركة.

(4) جميع هذه النقاط مقتبسة من:

Alex. Brown.

(5) Santosus, Megan, "A Seasoned Performer," *CIO*, January 15, 1995.

(6) انظر:

Buchanan, R.F., "Kmart Corporation-Company Report," October 9, 1990, Alex. Brown & Sons, The Investor Group, Boston, p. 4.

(7) انظر:

Foley, Sharon, "Wall-Mart Stores, Inc.," Harvard Business School Case Study 9-794-024, 1996, p. 6.

(8) للاطلاع على معلومات حول جنرال موتورز وتقلص حصتها في السوق، انظر:

Welsh, David, and Dan Beucke, "Why GM's Plan Won't Work," *Business week*, May 9, 2005.

(9) انظر:

Joyce, Nohria, and Roberson, 2003, p. 12.

(10) انظر:

Collins, 2001, p. 6.

(11) Collins, 2001, p. 9.

(12) يتصدى كولينز (في الصفحات 211 - 212 من كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم) إلى الأسئلة المتعلقة بالأهمية الإحصائية، باعتبار وجود إحدى عشرة شركة فقط في الدراسة، ويقول إن فريقه استشار أخصائيا في الإحصاء من جامعة كولورادو، الذي لاحظ أن مشكلة الأهمية الإحصائية لا تظهر إلا في حال انتقاء عينة من البيانات، لكن كولينز قام بانتقاء مقصود للتوصل إلى هذه الشركات الإحدى عشرة. هذا صحيح، لكن لا يُعدّ بالضرورة حجة لصالح تصميم هذا البحث. فاختيار الشركات على أساس النتائج لن يكون إشكاليا إذا كانت هناك استقلالية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وهذا لا ينطبق على الدراسة، نظرا لأن معظم البيانات أتت من مصادر يشوهها عادة تأثير الهالة. في الصفحة 201، يستشهد كولينز بأستاذ الرياضيات التطبيقية في جامعة كولورادو، الذي استنتج "عدم وجود فرصة فعلية بالعثور على أحد عشر حدنا عشوائيا يحدث بمجرد إظهار أنماط تحول الأداء من الجيد إلى العظيم التي نبحث عنها. يمكننا أن نستنتج بكل ثقة أن السمات التي وجدناها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتحويلات من الأداء الجيد إلى العظيم". *مرتبطة أجل*، لكن ليس بالطريقة السببية التي يتضمنها زعم كولينز بأنه شرح لماذا حققت بعض الشركات القفزة من الأداء الجيد إلى العظيم بينما فشل غيرها. هل السمات المشاهدة تؤدي إلى التحويلات من الأداء الجيد إلى العظيم، أم أن الشركات التي حدثت فيها هذه التحويلات توصف عادة بأنها تتمتع بها؟ الحجة الأساسية في هذا الكتاب هي أن التفسير الثاني هو الأرجح، نظرا لرجوح تلون مجموعة البيانات التي جمعها كولينز بتأثير الهالة.

(13) انظر:

Collins, 2001, pp. 240-41.

(14) التقرير الذاتي يمكن أن يكون مفيدا حين يستخدم بالاقتران مع بيانات أخرى وحين يتم بطريقة تقلل انحياز التأمل في الماضي إلى أقصى حد. انظر على سبيل المثال مناقشة:

Robert K. Yin in *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publication, 1984.

لم يُظهر كولينز وأفراد فريقه دليلا يثبت إدراكهم للحدود المقيدة لمناهجهم، التي اعتمدت على المقابلات التي تجرى بأثر رجعي، ومقالات المجلات، وغيرها من المصادر المماثلة، كما لم يبذلوا أي جهد لمعالجة المشكلات المتأصلة في تلك البيانات.

(15) انظر:

Collins, 2001, p. 10.

تذكر كولينز قائلا: "كنت أقدم العرض أمام أفراد الفريق حول شركة معينة، وأستخلص نتائج محتملة، وأطرح الأسئلة. ثم نتناقش ونتجادل ومختلف، ونضرب بقبضاتنا على الطاولات، ونصرخ، ونتوقف ونتأمل، ثم نتجادل مجددا، ثم نتوقف ونفكر، ونتناقش، ونتخذ قرارا، ونسأل، ونتجادل مرة أخرى حول ما يعنيه ذلك كله. مثلما نعرف من بحث باري ستو، فإن هذه الأنواع من المناقشات يرجح أن تكون متشعبة بتأثير الهالة.

(16) انظر:

Collins, 2001, p. 11.

(17) استعرت هذه الصورة التشبيهية من يوليسيس، أشهر أعمال جيمس جويس. انظر:

Joyce, James, *Ulysses, The Corrected Version*, New York: Random House, 1986, p. 283.

(18) انظر:

Collins, 2001, p. 11.

(19) تظهر معاينة دقيقة للشركات العظيمة الإحدى عشرة أنها في السنوات الخمس عشرة السابقة على نقطة الانعطاف، تراجعت قليلا بالنسبة للسوق. والرسالة؟ لا تعلق إن لم يكن أداء شركتك جيدا الآن. إذ يمكنها هي أيضا أن تتقل من الأداء الجيد وحسب إلى العظيم حقا.

(20) انظر:

Berlin, Isaiah, *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*, Chicago: Elephant Paperback, 1993.

(21) انظر:

Tetlock, Philip E., *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton, N.J.: University Press, 2005.

(22) انظر:

Collins, 2001, p. 5.

(23) Collins, 2001, p. 15.

(24) انظر:

Emanuel Derman, *My Life as a Quant: Reflections on Physics and Finance*, New York: John Wiley, 2004, p. 15.

على مستوى الجزئيات ما دون الذرية، يتحطم بعض من هذه الدقة، ولا يمكن للفيزيائيين وصف الظواهر بالدقة المطمئنة ذاتها، لكن كولينز لا يستحضر صورة الفيزياء لاقتراح عدم اليقين؛ بل على العكس، فإشارته إلى الفيزياء قصد منها اقتراح الدقة والقابلية للتوقع.

القصص، والعلم، والإنجاز الفصامي الباهر

نحن مخلوقات حكواتية، نتاج التاريخ. تسحرنا الاتجاهات لأنها من ناحية، تروي قصصا بواسطة الجهاز الأساسي لتسليم الوجهة إلى الزمن، ولأنها من ناحية أخرى، كثيرا ما توفر بعدا أخلاقيا لتسلسل الأحداث: سبب لنندب حين يضع شيء في غياب النسيان، أو لنؤكد ونبرز حين تلوح بارقة أمل. لكن رغبتنا القوية في تحديد الاتجاهات كثيرا ما تقودنا إلى اكتشاف وجهة لا توجد، أو استنتاج أسباب لا يمكن أن تدوم.

ستيفن جاي غولد*

بدأنا بالبحث عن التميز، ورسمنا خطا إلى بنيت لتدوم، ووصلناه بما الذي ينجح فعلا، ثم مددناه إلى من الأداء الجيد على العظيم. فأني نمط نراه في هذا الخط الرابط بينها؟

كل دراسة لاحقة تطلق مجموعة أكثر جرأة من المزاعم؛ جمعت مزيدا من البيانات، استشارت عددا أكبر من الخبراء، كانت أوسع نطاقا في بحثها، وأكثر شمولية في تحليلها، مقارنة بالدراسات السابقة. فعلت ما لم يفعله أحد من قبل، وضاعفت زعمها بامتلاك الحقيقة، وعندما نصل إلى الدراستين الأخيرتين، نجد مزاعم كبرى حول الضمانات الفعلية للنجاح والقوانين الثابتة

للفيزياء. وبالمقارنة، يبدو الكتاب التي بدأ ذلك البحث عن التميز متواضعا، فهو عودة مترعة بالظرف والجاذبية إلى عصر أقل ادعاء وتظاهرا. لكن على الرغم من جميع مزاعمها بالصرامة والدقة والعلم، لم تنجح أي منها في بقب البحصة وحل اللغز، ولم تدرك المشكله المحورية التي تضعف صدقيتها وصحتها؛ أي الاعتماد على المقالات المأخوذة من الصحافة الشعبية، وعلى دراسات الحالة التي تجربها كليات الأعمال، والمقابلات الشخصية التي تجرى بمفعول رجعي، مما يجعل بياناتها خاضعة لتأثير الهالة.

لكن على الرغم من جميع أوجه التشابه بينها، تحقق هذه الكتب نجاحا متباينا إلى حد ما في السوق. لقد حقق كتاب البحث عن التميز نجاحا ساحقا كحال كتاب بنيت لتدوم، بينما لم يصب كتاب ما الذي ينجح فعلا حظا كبيرا من النجاح. لماذا التباين في النجاح؟ أظن أن السبب لا يعود إلى الدقة التحليلية، فلن تفوز أي واحدة من هذه الدراسات على الأرجح بجائزة حتى في المعرض العلمي لمدرسة ثانوية، بل لأن كتابي البحث عن التميز وبنيت لتدوم قصتان أكثر جاذبية، وصورهما التخيلية أكثر إقناعا. لقد نحت بيترز ووترمان عبارات لا تنسى مثل الانحياز للفعل، التركيز على المجال التجاري المألوف، الإدارة الدينامية التفاعلية، الاقتتان بين الشدة والتسامح. بينما تحدث كتاب بنيت لتدوم عن أهداف حصيفة ومثيرة كبرى، بناء الساعة، نبوغ 'و'، ثقافات متحمسة. كانت تلك عبارات علقت في الذاكرة، فأثارت الفضول، وحفزت النقاش. بالمقابل، اعتمد كتاب ما الذي ينجح فعلا على تعابير تقليدية مثل: استراتيجية، تنفيذ، ثقافة، بنية. فلم يعثر فيه القراء على الأصالة أو الإثارة، أو التشبيهاات المجازية المفاجئة أو الصور الآسرة. في الحقيقة، إن بيترز ووترمان وكولينز وبوراس - بغض النظر عن العيوب والمثالب التي عانوا منها كباحثين - اشتركوا في نقطة قوة واحدة: كانوا حكواتية مبدعين. فهذا كل ما لدينا هنا: قصص وحكايات تساعد المديرين على استخلاص معنى منطقي من عالمهم، وتوجه أفعالهم وخطواتهم، وتمنحهم الثقة بالمستقبل.

أما كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم**، فهو أفضل قصة بينها جميعا. فقد أطلق كتاب كولينز بصخب مدوّ في أواخر العام 2001، واعتلى مباشرة قمة لوائح الكتب الأكثر مبيعا. منذ ذلك الحين وهو يحقق نجاحا مشهودا، كما أمضى أعواما على لائحة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعا، وبحلول العام 2005، تجاوزت مبيعاته ثلاثة ملايين نسخة، ومازالت مبيعاته قوية. ليس من الصعب رؤية السبب. فبتعا لوصف الكتاب ذاته، فهو "بالإضافة إلى ذلك كله، رواية سريعة الخطى متلاحقة الفصول". فلقد قدّم أفكارا مثيرة، مثل: المستوى الخامس من القيادة، ومفارقة ستوكديل. وعرض استعارات تشبيهية مشوقة ومراوغة مثل: غسل الجنبه البيضاء الطرية المفتتة. وتحدث عن القنافة والشعالب، وعن دواليب ضبط السرعة، وحلقات الهلاك؛ نكاد نشعر بزخم الشركات وهي ترتقي صعودا إلى الجحد أو تسقط هاوية إلى الهلاك. كتب جيم كولينز يقول إن من مهاراته العثور على أنماط في الفوضى والتشوش، وقد أصاب في ذلك. في الحقيقة، يتبع كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** شكلا متحذرا في البنية السردية الكلاسيكية. في كتاب **الحبكات القصصية السبع**، حدد الكاتب البريطاني كريستوفر بوكر حفنة من الحبكات التي تتكرر في القصص في مختلف الثقافات والحقب. إحداها تسمى **من الفقر المدقع إلى الثراء الفاحش**. شرح بوكر قائلا: "لا توجد سوى أشياء قليلة كانت باستمرار أكثر جاذبية وإغراء لخيلات البشر من الحلم بالانتقال من الحالة التي يكون فيها الفرد (البطل) مغمورا ومجهولا إلى الشهرة والثروة. نرى ذلك في حلم الناس الدائم بتحول حياتهم المبتدلة والعادية بقدره قادر عن طريق الفوز ببطاقة يانصيب، أو الاعتقاد بأن فكرة ما ستجلب لهم ثروة خيالية طائلة، أو بمجرد الخروج من بين الحشود المجهولة ودخول دائرة الضوء والشهرة"⁽¹⁾.

قصة **من الفقر المدقع إلى الثراء الفاحش** تدور على الدوام تقريبا حول شخصية متواضعة، لا تثير أي انتباه، تقوم بسلسلة من المغامرات تؤدي إلى تحول خارق في الحظوظ وتغير معجز في المصائر. هنالك وفرة من الأسئلة على ذلك في التاريخ البشري، بدءا من قصة يوسف في سفر التكوين، مروراً

بأسطورة الملك آرثر الذي استل السيف من صخرة، ووصولاً إلى علاء الدين والفاNos السحري، وسندريلا وحذائها الزجاجي، وبالطبع بيغماليون برنارد شو. هل يبدو ذلك كله مألوفاً؟ ابدأ بشركة صغيرة، يفضل أن تعمل في مجال مبتذل قليل الأهمية، ثم أظهر كيف أصبحت واحدة من أعظم الشركات أداء في عصرها بفضل الجهد الدؤوب والمخلص، وستحصل على المكونات الأساسية لكتاب من الأداء الجيد إلى العظيم. لم يكن كولينز مضطراً إلى النظر بعيداً للعثور على نموذج نمطي يدغدغ أحب آمالنا إلينا. حتى العنوان، من الأداء الجيد إلى العظيم ليس سوى صدى لحلم من الفقر المدقع إلى الثراء الفاحش. ولا عجب أن يحقق الكتاب هذا النجاح الساحق، فهو يعبر عن حلم دائم ويلتمس أعمق خيالاتنا، وما كان ذلك كله ليتم لو أن الصورة التي رسمها كولينز كانت دقيقة، وأدى التواضع والدأب والمثابرة والتركيز فعلاً إلى النجاح بدقة توقع علم الفيزياء. لكن ليست هذه هي القضية، ففي حين أن معظم مراجعي الكتاب أخذوه تبعاً لقيمتهم الظاهرية - أي قبلوا مزاعمه حول الصرامة العلمية والشمولية والإحاطة - إلا أن قلة منهم عرفوه على حقيقته: رحلة إلى أرض العجائب التي تبعد الهم وتزيل الغم. جورج اندرس كتب في وول ستريت جورنال يقول إن كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم عرض صورة لعالم الأعمال تقع تقريباً ما بين نورمان روكويل ومستر روجرز؛ أي في موقع بسيط ومطمئن تسوده قيم منزلية وفضائل عتيقة الطراز، حيث يشعر الكل بالأمان والأمن والسلامة. ففي الحي الذي يسكنه السيد كولينز، تعد الحكاية البسيطة التي تقدم عبرة مفيدة ورسالة إيجابية أمراً عظيماً. إذا أمكن جعل تلك الحكاية مشابهة للعلم الصارم الدقيق، فستكون أشد إقناعاً وتأثيراً⁽²⁾.

وما زالت الكتب الرائجة تترى

السعي للعثور على الكأس المقدسة لعالم الأعمال لم يتوقف عند من الأداء الجيد إلى العظيم. ليس ثمة سبب يدعو لتصور أن جيم كولينز وضع حداً لمثل هذا النوع من الكتب، بل على العكس، فالنجاح الساحق الذي

حققه كتابه سيؤدي على الأرجح إلى مزيد من الكتب من النمط نفسه، زاعمة كشف أسرار النجاح في عالم الأعمال. آخر كتاب قرأته نشر عام 2003 بعنوان كبار الراجحين والخاصين: الأسرار الأربعة للنجاح والفشل على المدى الطويل في عالم الأعمال. مؤلفه الفرد ماركوس، أستاذ قسم الاستراتيجية والتقنية في جامعة مينيسوتا، أما الناشر فكلية وارتنون. ماذا ورد على غلاف الكتاب؟ مديح متقد وتقريظ متحمس من أساتذة كليات الأعمال البارزين في دارتموث، وديوك، ونورث ويسترن، ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. من الصعب تخيل كتاب له مثل هذه المؤهلات وأوراق الاعتماد.

فتحت الكتاب متسائلا عما إذا استطاع أحد أخيرا معالجة الموضوع بشكل صائب، ونبذ الأوهام المسيطرة على عالم الأعمال لصالح نظرة أكثر إدراكا ووعيا وحصافة لأداء الشركات. لكن لم يتطلب الأمر وقتا طويلا لأرى أن الفارق ضئيل هنا. العنوان، الذي يزعم كشف أسرار النجاح على المدى الطويل، لا يدعو إلى التفاؤل. بعد ذلك، يعرض الكتاب مراجعة لدراسات سابقة، بدءا من ووترمان، إلى جويس، ونوهريا، وروبرسون، وجيم كولينز. ووفقا لماركوس، فإن كلا من هذه الدراسات عانت من عيب رئيس؛ فلقد أخطأت في التشديد على أهمية إما القابلية للتكيف أو التركيز، لكنها فشلت في إظهار أهمية العاملين في الوقت ذاته. أما هذه الدراسة كما يعد، فستضي خطوة أبعد. وستظهر أن السر الحقيقي للنجاح الدائم هو القدرة على التكيف والتركيز في الوقت ذاته.

لم يضم الكتاب - والله الحمد - أي مزاعم باكتشاف قوانين الفيزياء التنظيمية! لكن بعد ذلك، بدا أن كل شيء مكرر ومعاد. مرة أخرى، ظهر الادعاء بصرامة البحث ودقته التفصيلية؛ آلاف الشركات جرت دراستها بعناية على مدى عشر سنين (1992 - 2002). ومرة أخرى، هنالك عينة من الشركات المتميزة بالمستوى المرتفع من الأداء وعينة من الشركات ذات

المستوى المتدني من الأداء، تم انتقاؤها على أساس النتيجة. ومن أجل دراسة هذه الشركات، أو كل ماركوس إلى طلاب الماجستير في إدارة الأعمال (المديرون الذين يدرسههم بدوام جزئي) مهمة إجراء التحليلات، ثم استخدم تقاريرهم كبيانات ومعطيات. الآن، ليس ثمة خطأ بالضرورة في اعتبار المديرين باحثين، بشرط أن تعتمد النتائج التي توصلوا إليها على بيانات صائبة ومعطيات صحيحة وموثوقة ومن نوعية قابلة للمقارنة. لا يعد المديرون بالضرورة باحثين أقل قدرة من الخريجين أو أساتذة الجامعات أنفسهم. في الحقيقة، قد يكون المديرون أكثر احتمالا لاتباع الحقائق أينما يجدونها، وهم لا يخفون ما توصلوا إليه لدعم نتيجة مفضلة. لكن المسألة متعلقة بجودة ونوعية بياناتهم، وهنا تكمن المشكلة. ما هي البيانات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة التي قيل إنها نتاج تحليل دقيق وبحث تفصيلي أجري بكل عناية؟ معظمها مبني على المصادر الناقصة والفاصلة التي رأيناها مرارا وتكرارا؛ ذكريات المديرين القديمة (المقدمة بأثر رجعي)، بيانات الشركات، مقالات صحافة الأعمال. أما بالنسبة لأسرار النجاح على المدى الطويل، فقد وجد ماركوس شركات في فئة كبار الرابحين اكتشفت موقعا جذابا في المجال الذي تعمل فيه - موقع القوة - وتمتعت بإدارة رشيدة، واتسمت بالقدرة على التكيف، والانضباط، والتركيز. وماذا عن كبار الخاسرين؟ إنها الشركات التي علقت في موقع الضعف، وعانت من التصلب وفقدان المرونة، وعدم الكفاءة والعجز، والتشتت وعدم التركيز. لكن كما نعرف الآن، فمن الممكن أن توصف الشركة الناجحة دوما بأنها منضبطة، بينما قد تعتبر حين تواجه الصعاب عاجزة وعديمة الكفاءة؛ والشركات التي تحدث التغيير بنجاح يمكن دوما أن توصف بالقدرة على التكيف، في حين يقال عن تلك التي تفشل بأنها متصلبة وفاصلة للمرونة، وإلى أن يتم تحديد وتعريف هذه التعبيرات بطرق لا يشكّلها الأداء، فإن ما نفعله كله ليس سوى جمع ومراكمة الهالات. نحن نجتمع الصفات والاستنتاجات حول الشركات الناجحة والفاصلة دون تحديد

القوى المحركة للنجاح، والعوامل المسببة للفشل. العاقبة، مرة أخرى، إبلاغ المديرين أن من الممكن للشركات أن تنجح عبر اتباع صيغة بسيطة، بغض النظر عما تفعله الشركات الأخرى. لا يوجد في الكتاب تقدير لأهمية الطبيعة النسبية للأداء، وضرورة أن يركب المديرون مخاطر محسوبة إذا أملاوا بالتفوق على منافسيهم. قد يتبدل الزمان، وتتغير الشركات، لكن تبقى الأوهام على حالها.

لربما تكون أكثر النتائج المكتشفة إثارة للاهتمام في كتاب كبار الراجحين وكبار الخاسرين قد ذكرت بشكل وجيز وهامشي لكن لم تخضع للفحص الدقيق: يشير ماركوس إلى أن الشركات الكبيرة تظهر بوتيرة أكبر في فئة كبار الخاسرين، في حين أن جميع الشركات تقريبا في فئة كبار الراجحين هي من الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم. لا بد أن تثير هذه الملاحظة الفضول، لأن الشركات الكبيرة نمت في الحجم أصلا بسبب الأداء الجيد - ولم تكبر لأنها من الخاسرين - لكن يبدو أن شيئا منعها من الحفاظ على ذلك المستوى العالي من الأداء. فهل تخلت عن أساليبها الجيدة؟ هل عانت من الغرور والزهو؟ أم أنها مستمرة في المسار نفسه غالبا، لكنها - وهذا أمر طبيعي تماما - تراجعت نحو المعدل الوسطي وهي تكبر وتنمو، بسبب التأثيرات الأكالمة لضغوط المنافسين؟ الأداء في الحد الأقصى، الأفضل أو الأسوأ، أكثر شيوعا بين الشركات الصغيرة. لربما لفتت شركة بعينها نظر ماركوس. شركة من الخاسرين، اتسمت بمستوى متدن من الأداء طيلة السنوات العشر (1992 - 2002)، هي كامبل سوب. هل تعلمون أين وُضعت الشركة في كتاب ما الذي ينجح فعلا؛ الدراسة التي قام بها مشروع ايفرغرين طيلة عشر سنين؟ لقد صنفت بين عامي 1986 - 1996 ضمن الشركات الراجحة، بعد أن أظهرت أداء قويا خلال هذه الفترة التي قسمت إلى فترتين امتدت كل منهما خمس سنوات. فهل غيرت الشركة طرقها الناجحة بهذه السرعة، فغامرت بطيش وحمق بالدخول إلى أسواق جديدة، أو غيرت مكونات حساء الطماطم

الشهير الذي تنتجه؟ أما أن أداءها تاكل بواسطة قوى السوق، أو اشتداد المنافسة، أو تغير ذائقة الزبائن؟ لم يتم استكشاف العوامل التي سببت تدني مستوى أداء الشركة بدقة وعناية؛ بل قدمت لنا مجموعة من الاستنتاجات المبنيّة على أدائها المتدني، مع نتائج متوقعة. للأسف، على الرغم من جميع المزاعم التي تدعي أن هذا المجهود الأخير جديد ومحسن، ويستهدف حل شيفرة النجاح في الأعمال التجارية، إلا أنه يعاني من النواقص والعيوب والأخطاء ذاتها التي وقعت فيها الجهود السابقة، ولم ييزها في الاقتراب من تقديم تفسير مرض لأداء الشركات.

علم جيد، قصص سيئة؟

لا يمكن بالطبع وضع جميع ما كتب عن الأعمال والإدارة في مستوى رواية القصص والحكايات، فالعديد من الدراسات حول أداء الشركات، حاولت جهودها تجنب تأثير الهالة وغيره من الأوهام. وهي جيدة التصميم والتنفيذ. إحدى هذه الدراسات، التي أجرتها ماريان بيرتراند من جامعة شيكاغو، وانطونيت شوار من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، استقصت ما إذا كان أداء الشركة يتأثر بالأسلوب الإداري الشخصي لكبير مديريها التنفيذيين⁽³⁾. يسهل العثور على أدلة عرضية (قائمة على الاستقصاء العشوائي بدلا من التقويم العلمي المنهجي) تشير إلى أن كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الناجحة يتبنون أساليب شخصية فعالة ومؤثر؛ وهذا أمر لا مفر منه نظرا لتأثير الهالة، لكن الباحثين عرفنا عقم طريقة جمع صناديق من مقالات المجلات أو الطلب من المديرين تقييم أسلوب كبير المديرين التنفيذيين، وهي أساليب لا تؤدي إلا إلى الحصول على تأثير الهالة. بدلا من ذلك، عرفنا الأسلوب الإداري في ما يتعلق بسياستين محددتين: السياسات الاستثمارية (وتقاس بمستويات مصروفات رأس المال والتكاليف الإدارية، ووتيرة عمليات الاندماج مع/وشراء الشركات الأخرى)، والسياسات المالية (وتقاس

مستويات الدين وأرباح الأسهم). هذه السياسات موضوعية وقابلة للقياس، وليست غامضة ويصعب تحديدها. بعد ذلك، جمعت الباحثان البيانات والمعطيات من كشوف الحسابات المالية المدققة بحيث يتضاءل احتمال تأثير الهالة. وكخطوات إضافية، عملت الباحثتان على أخذ عدد من المتغيرات الأخرى بالحسبان، ومعاينة تصرفات وإجراءات بعض المديرين المحددين على مر السنين، مع تفحص مدة عملهم في أكثر من شركة واحدة. لا بد من الاعتراف بأن الدراسة كانت بحثا اجتماعيا جيدا وموثوقا. ماذا بشأن النتائج؟ وجدت الباحثتان أن المديرين - الأفراد - فضلوا في الحقيقة الأساليب الشخصية حين تعلّق الأمر بالسياسات الاستثمارية والمالية، وأن هذه التفضيلات تفسّر نحو 4% من التفاوت في أداء الشركات. بكلمات أخرى، بعد أن أخذت عدة عوامل أخرى بعين الاعتبار، بلغ تأثير الأسلوب الشخصي للمدير في أداء الشركة نحو 4%. وهذا اكتشاف مهم إحصائيا، لكن لا يمثل قصة مغرية. فلن تثير العديد من المديرين حين تقول: إذا فعلتم هذه الأشياء، وتساوت العوامل الأخرى كلها، فلربما تستطيعون تحسين أداء الشركة بنسبة تقارب 4%. لكن العلم التفصيلي الدقيق لا يؤدي دوما إلى قصة مثيرة تشد الانتباه.

نعرض في ما يلي مثالا ثانيا، فقد قام نيك بلوم من كلية لندن للاقتصاد، وستيفن مكينزي من مؤسسة مكينزي، باختبار العلاقة الرابطة بين بعض الممارسات الإدارية المحددة وأداء الشركات. يشبه البحث السؤال الذي طرحه بيترز ووترمان - ما الذي يؤدي إلى الأداء الممتاز؟ - ويقترّب أيضا من سؤال مشروع ايفرغرين: ما الذي ينجح فعلا؟ لكن بلوم ومكينزي اتخذوا مقاربة مختلفة تماما. فهل استهلا العمل باختيار قائمة من الشركات الجيدة الأداء، ثم نظرا إلى الوراثة لرؤية القواسم المشتركة بينها؟ لا، فقد بدأ الباحثان بانتقاء عينة واسعة تضم أكثر من 700 شركة مصنعة متوسطة الحجم في أوروبا والولايات المتحدة، خلطة من الشركات المرتفعة والمتدنية الأداء. هل طلبا من الأشخاص

موضوع البحث تقييم أشياء مثل ثقافة الشركة أو نوعية الإدارة أو التوجه المركّز على الزبون، وكلها تتشكل بواسطة الأداء؟ لا، بل طلبا من المديرين وصف ممارسات محددة، بعد صياغة الأسئلة بطريقة تضمن ألا تتلوّن الإجابات بتأثير الهالة. من أجل تحسين صحة البيانات وصوابية المعطيات بدرجة أكبر، استخدم الباحثان أسلوب التعمية المزدوجة في جمع وترميز البيانات: أبلغ الأشخاص موضوع البحث بأن البحث يدور حول الممارسات، ولا يعنيه أداء الشركة؛ والشخص الذي يجمع البيانات لم يعرف أداء الشركة، الأمر الذي ألقى مصدرا محتملا للتحيز. أخيرا، ونظرا لأن الدراسة جمعت البيانات حول لحظة زمنية واحدة - كانت عرضانية لا طولانية المقطع - حرص الباحثان على التوكيد على أهمها وجدا علاقة تبادلية فقط، لا سببية. بل حتى أشارا إلى أن العلاقة السببية قد تسير في الاتجاه المعاكس؛ أي قد تمتلك الشركات الجيدة الأداء التمويلات أو الموارد اللازمة لتبني بعض الممارسات الإدارية المعينة. كما تعمدنا التقليل من أهمية ما اكتشفناه من نتائج. فماذا وجد بلوم ودورغان بعد هذا كله إذا؟ أظهرت دراستهما أن بعض الممارسات الإدارية المعنية ترتبط في الحقيقة بالفوارق في الأداء، وتفسر نحو 10% من التفاوت الإجمالي في أداء الشركات. أي أن الشركة التي تبنت أفضل الممارسات على كافة المستويات - من التصنيع إلى خدمة الزبائن، إلى إدارة الموارد البشرية والتمويل - نزعت إلى التفوق على الشركة المتقاعسة بنسبة 10% تقريبا. تلك نتيجة مهمة إحصائيا، واكتشاف مفيد، لكنه لا يبلغ حدّ الوعد بأن الشركة التي تتبنى مجموعة معينة من الممارسات الإدارية ستحقق النجاح. إنه بحث جيد في ميدان علم الاجتماع - دقيق، واضح، تفصيلي وعلمي - لكنه لا يزعم ضمان أي شيء فعليا⁽⁴⁾.

تستوفي كلتا الدراستين - مثل العديد من الدراسات المشابهة - معايير اختبار العلم الدقيق، لكنها جميعا لا تشكل بالضبط قصصا مثيرة. في الحقيقة، إذا كان المعلم المميز للقصّة هو تقديم بعض الإرشادات الهادية للعمل، فلا

يمكن اعتبارهما من القصص على الإطلاق. القول إن 700 شركة أظهرت، في المعدل الوسطي، اختلافا في الأداء بلغ 10% لا يعلمني شيئا عما يحدث داخل شركتي؛ فالتأثير يمكن أن يكون أكثر أو أقل أو معدوما. لا يوجد ضمان، ولا وعد يحفزني بإلهامه على اتخاذ فعل إجرائي. فهل من العجيب أن يتركز انتباه أكثر على الكتب التي تدعي كشف أسرار المستوى المرتفع من الأداء؟ إن هذه الكتب تقدم نصيحة بسيطة ومحددة، وتساعد المعنيين على استخلاص معنى منطقي من عالم معقد مشوش، وتعد بأن يؤدي التواضع والدأب والمثابرة إلى نجاح دائم، وتؤكد أن بلوغ العلى ممكن إذا تحلى المرء بالصبر والعزم والإرادة. أما النتيجة فهي، وفقا لجيمس مارش وروبرت سوتون من جامعة ستانفورد، أن دراسات الأداء المؤسسي تقف في عالمين مختلفين. الأول يخاطب المديرين الممارسين ويكافئ التأملات والتخمينات حول كيفية تحسين الأداء؛ هنا، نجد دراسات تنحصر رغبتها الرئيسة في الإلهام والتطمين. والثاني يطالب بالتشبث بالمعايير الدقيقة والصارمة للبحث العلمي، ويكافئ من يلتزم بها؛ وهنا، يتعاضم دور العلم ويتضاءل دور السرد. يشرح مارش وسوتون الأمر بالقول: "في مسعاه الدؤوب لتلبية هذه المطالب المتناقضة غالبا، يستجيب مجتمع البحث المؤسسي بالقول إن الاستنتاجات المتعلقة بأسباب الأداء لا يمكن أن تستمد من البيانات/المعطيات المتوافرة، وفي الوقت ذاته يمضي قدما لاستخلاص هذه الاستنتاجات"⁽⁵⁾. والنتيجة هي "إنجاز فصامي"، حيث "مطالب أدوار المستشار والمدرس منفصلة عن مطلب دور الباحث". إذ يشتغل هذان العالمان وفقا لمنطقتين مختلفتين، ويتبعان مجموعتين متباينتين من القواعد، ويخاطبان جمهورا له حاجات متباينة، لكن نادرا ما تتقاطع.

إن القول بوجود عالمين منفصلين يشتغلان وفقا لمنطقتين مختلفتين مسألة فيها ما يكفيها من تعقيد، لكن ما يجري أشد إثارة للقلق، فالقصص حول أداء الشركات تبدو أكثر إلحاحا وتحفيزا وحثا حين تنزيا بلبوس العلم، حين يقال إنها مبنية على بحث جامع وشامل، وتدعمها صناديق من الوثائق وأحجام

ضحمة من البيانات (مقدرة بالغيا بايت!)، وتباركها لائحة من الخبراء العاملين في جامعات شهيرة ومرموقة، وتزعم كشف المبادئ الأساسية بدقة وصرامة العلم. نعود هنا إلى وهم العلم الدقيق الصارم. فمؤلفو الكتب الرائجة التي قمنا بمراجعتها أمضوا وقتا طويلا في مناقشة مناهجهم وتحليل بياناتهم. والمراجعون والقراء على حدٍ سواء تأثروا تأثرا عميقا بمدى شمولية الأبحاث واتساع نطاقها على ما يبدو. نحن الآن نعلم - بالطبع - أن البيانات تعاني من عيوب ونواقص عديدة، وأن تفسيرات تحسن الأداء عرضة للمساءلة والتشكيك. لكن مكافآت القصة الجذابة، التي أحدثت تأثيرا أشد حين ادعت أنها علم، كبيرة وعديدة. ووفقا لمجلة الايكونوميست، يمكن أن يبلغ أجر توم بيترز 85 ألف دولار على المحاضرة الواحدة أمام عملائه من مديري الشركات. بينما يحصل جيم كولينز على 150 ألف دولار! هنالك سوق رائجة لنسج الحكايات عن نجاح الشركات، فهل سيستأجر أحد بيرتراند وشوار مقابل 85 ألف دولار أو 150 ألفا لكل محاضرة حول الفارق المهم إحصائيا في الأداء البالغ 4%؟ يبدو أن ذلك أمر مشكوك فيه.

اقتبس الفصل الأول شطرا من أغنية فرانك سيناترا "كم هي قليلة معارفنا، كم علينا أن نكتشف". لكن إذا كان المهم هو القدرة على حبك حكاية مقنعة وملهمة، فإن الدقة العلمية ليست مهمة أبدا. لربما يكون الشطر الأخير من الأغنية الأكثر كشافا: "كم هي قليلة الأهمية، كم هي قليلة معارفنا".

قصص مُرضية أم أوهام خطيرة؟

لربما نتصور أن رفض القصص والإصرار على المقاربة العلمية المجردة للنشاط التجاري والإدارة، يمثلان خطوة إلى الأمام؛ لكنني لست متأكدا من ذلك. ستظل القصص معنا على الدوام. إنها جزء مهم من حياتنا، حيث تزودنا بتفسيرات متسقة ومتناسكة للأحداث المعقدة، وتساعد الناس على

التصرف عبر استنتاج بعد أخلاقي للأحداث، وعبر تقديم ما دعاه ستيفن جاي غولد "بارقة أمل نادرة"، يمكن للقصص أن تلهم الناس وتحفزهم للعمل. بعض الأشخاص الذين استمتعت بالاقتراب منهم - مثل غولد وريتشارد فيمان - هم من العلماء وأساتذة الجامعات الذين بإمكانهم أخذ الوقت الكافي لصقل أبحاثهم، وإجراء تجارب إضافية أو جمع مزيد من البيانات إلى أن يرضوا عن أجوبتهم. المديرون، من جهة أخرى، يجب أن يتصرفوا. لا يمكن للجدل الخلافي الذي لا ينتهي حول مسارات العمل البديلة أن يتصل بالنجاح حين يكون الأداء نسبيا - كما نعرف - والشركات الجامدة في مكانها نادرا ما تكون ناجحة. أحد كبار المديرين التنفيذيين، هاري س. ترومان، اشتكى من أنه أراد مستشارين من ناحية واحدة؛ فقد سئم من المستشارين الذين يقولون باستمرار: "هذا من ناحية... ومن ناحية أخرى...". على المديرين التنفيذيين التصرف والعمل، وهذا يمثل أحد الأسباب التي تجعل الصورة الذهنية للنفذ، الذي يركز على هدف واحد بدلا من أهداف عديدة ومعارف كثيرة، على هذه الدرجة من الجاذبية.

إن اختبار جودة وجاذبية القصة لا يعتمد على دقتها العلمية الكلية والكاملة؛ فهي بالتعريف ليست كذلك. بل على ما إذا كانت تقودنا نحو رؤى ثاقبة، وتلهمنا لاتخاذ إجراءات عملية مفيدة، على الأقل في أغلب الأوقات. ووفقا لهذا المقياس، ربما ينبغي علينا أن نكون أكثر رفقا بالكتب الرائجة التي تناولت قطاع الأعمال وراجعتها هنا، لأن معظمها يعود مرارا وتكرارا إلى الأساسيات ذاتها. فبدءا بتوم بيترز، وانتهاء بجم كولينز، تردد صدى المواضيع نفسها: الشركات تبلي بلاء حسنا حين يتبنى المديرون قيما راسخة الجذور، ورؤية واضحة، ويبدون اهتماما بموظفيهم، ويركزون على زبائنهم، ويسعون لتحقيق الامتياز في الأداء. من المؤكد أن تسلح المديرين بهذه المبادئ الأساسية القليلة لا يعد أمرا سيئا، أليس كذلك؟ ومن الأكيد أن جرعة من تفاؤل نورمان روكويل لا تضر، أليس كذلك؟

للحقيقة، أقول إنني أجد فائدة كبيرة في هذه المبادئ الأساسية. في الثمانينيات، عملت مدة خمس سنوات في شركة هيوليت - باكارد، التي احتلت مكانا بارزا في كتابي البحث عن التميز وبنيت لتدوم. قيم مشتركة يلتزم بها الموظفون بشدة، وتمكين العاملين، وثقافة الإبداع والابتكار هي من المبادئ الأساسية الراسخة في هيوليت - باكارد، إحدى أكثر الشركات تقدمية ونجاحا في تاريخ قطاع الأعمال الأميركي. علاوة على أن كبير المديرين التنفيذيين، الذي كان أكثر من أثار إعجابي في حياتي المهنية، هو ديفيد باكارد؛ الرجل الحكيم البرغماتي، الذي اتبع أسلوبا مباشرا وبعيدا عن الادعاء والتظاهر، والتزم التزاما قويا بشركته وإن كان على استعداد للخدمة الحكومة أيضا، والذي يجسد مثالا لما دعاه جيم كولينز بالمستوى الخامس من القيادة. إذاً، أنا متعاطف إجمالا مع معظم ما كانت تقوله هذه الكتب الرائجة. يمكن لغالبية الشركات الاستفادة من مبادئها الأساسية؛ إذا تمكن المؤلفون من تقديمها بأسلوب سهل وواضح وجذاب، بحيث يقرأ ملايين المديرين هذه الأفكار ويتبنونها، فلربما لا يكون ذلك أمرا سيئا.

لكن القضية لا تتوقف هنا. فرغبتنا في رواية القصص، وتزويد الأحداث بوجهة متسقة، قد تدفعنا أيضا إلى رؤية اتجاهات لا وجود لها أو استنتاج الأسباب بطريقة مغلوطة. لربما نتجاهل الحقائق لأنها لا تناسب قصتنا (في فيلم جون فورد الرجل الذي أطلق النار على ستارة الحرية [1962])، الذي يعد مرثية للغرب الأميركي المندثر، قرر محرر إحدى الصحف المحلية، شينبون ستار، عدم طبع قصة تكشف من أطلق النار فعلا على شرير البلدة. وشرح قائلا: "هذا هو الغرب يا سيدي. حين تصبح الأسطورة حقيقة، اطبع الأسطورة!". حسنا، العديد من الدراسات التي تطرقنا إليها تفعل الشيء نفسه: تطبع الأسطورة، مرارا وتكرارا، إلى أن نعتقد بأنها الحقيقة). لذلك، نحتاج إلى السؤال عما إذا كانت هذه القصص حول أداء الشركات، على الرغم من أسلوبها المطمئن والمريح، تسبب الضرر أيضا. هل ترسم صورة

بسيطة حين تكون الصورة الأكثر تعقيدا أكثر فائدة؟ في هذه الحالة، علينا أن نحاذر من التعرض للإغراء مهما بدا مبهجا وممتعا. وبالتالي، هل يوجد سبب يدعو للاعتقاد بأن الأوهام التي شرحناها في الفصول السابقة تلحق الضرر والأذى؟ أظن أن الجواب أجل. وهاكم الأسباب.

وهم النجاح الدائم يعد بأن بناء شركة قادرة على البقاء والاستمرار ليس أمرا قابلا للتحقيق فقط، بل هدفا يستحق السعي لأجله. لكن الشركات التي تفوقت في الأداء على السوق لفترات طويلة ليست حالات نادرة وحسب، بل هي صنعة إحصائية لا تشاهد إلا بأثر رجعي. وأفضل فهم للشركات التي حققت نجاحا دائما ربما يكون من خلال اعتبار أنها جمعت معا عدة فترات نجاح قصيرة الأمد. إن ملاحظة حلم العظمة الدائمة قد يشتت الانتباه عن الحاجة الضاغطة للفوز في المعارك الآنية والفورية والملحة.

وهم الأداء المطلق يشتت انتباهنا عن حقيقة أن النجاح والفشل يحدثان دوما في بيئة تنافسية. وربما يكون من المريح والمطمئن الاعتقاد بأن نجاحنا يعتمد علينا كليا، لكن مثلما أظهر مثال شركة كي مارت، يمكن للشركة أن تحسن أداءها بالمعيار المطلق لكن تظل متخلفة عن الركب بالمعيار النسبي. النجاح في عالم الأعمال يعني التفوق على المنافسين، لا مجرد الأداء الجيد. والاعتقاد بأن الأداء مطلق يمكن أن يبعد عيوننا عن المنافسين، ويجعلنا نتجنب القرارات التي قد تكون جوهرية وأساسية للبقاء، رغم اختطارها، باعتبار السياق الخاص لمجال النشاط التجاري الذي نمارسه ودينامياته التنافسية.

وهم الطرف الخاطيء من العصا يجعلنا نخلط الأسباب بالنتائج، والأفعال بالعواقب، ولربما ننظر إلى حفنة قليلة من الشركات الناجحة بشكل استثنائي ونتصور أن محاكاتها يمكن أن تفضي إلى النجاح؛ حين تؤدي غالبا إلى تغييرات عنيفة ومفاجئة وتقلص فرصة النجاح إجمالا. في الحقيقة، إلى أن نبدأ بجميع الشركات ونتفحص ما فعلت - وكيف نجحت جميعا - ستظل معلوماتنا ناقصة ومحرفة ومتحيزة.

وهم التنظيم الموسسي بدقة الفيزياء يتضمن أن عالم الأعمال يعرض نتائج متوقعة، وأنه يخضع لقوانين دقيقة. هذا الوهم يشجع على الاعتقاد بأن مجموعة من الخطوات الإجرائية المعينة يمكن أن تنجح في جميع الظروف والأوضاع والحالات، ويتجاهل الحاجة إلى التكيف مع الظروف المختلفة: حدة المنافسة، معدل النمو، حجم المنافسين، تركيز السوق، الأنظمة والقواعد، التوزيع العالمي للأنشطة، وغيرها كثير. أما الادعاء بأن مقارنة بعينها يمكن أن تنجح في كل مكان وزمان، وفي الشركات كافة، فله جاذبية التبسيط لكنه لا يأخذ بعين الاعتبار تعقيدات النشاط التجاري.

تفصح هذه النقاط مجتمعة الوهم الخيالي الرئيس الكامن في صميم هذا العدد الكبير من كتب الأعمال التجارية؛ تخيل أن الشركة يمكنها اختيار أن تكون عظيمة، وأن اتباع بضع خطوات مفتاحية ستؤدي إلى العلى، وأن النجاح من صنعها وحدها ولا يعتمد على عوامل خارجة عن نطاق سيطرتها. نحن هنا لا نبتعد كثيرا عن كتب اخدم نفسك التي تزعم أن بمقدور أي شخص التحول إلى مليونير باتباع خمس خطوات سهلة، أو إنقاص وزنه عشرة كيلو غرامات في الأسبوع، أو تدعي قدرتها على إيقاظ قوة العلى من سباتها فيه. علاوة على ذلك، إذا قبلنا ذلك كله، فإن العكس صحيح أيضا: إذا لم تصبح الشركة عظيمة أبدا، فلا بد أن مديريها فشلوا في نقطة ما على المسار. لا بد أنهم تجاهلوا الخطوات الصائبة أو انحرفوا عن السبيل القويم. إذا كان العلى في متناولنا، فإننا نحمل مسؤولية الفشل في بلوغه على عاتقنا أيضا⁽⁶⁾.

ليغو وريداكس

يعيدنا ذلك كله إلى شركة ليغو مرة أخرى. لتتذكر أنه في كانون الثاني/يناير 2004، وبعد موسم أعياد هزيل، طرد بول بلوغمان، أو أخرج أو أبعد أو سرح؛ وهو كان يستحق ذلك، كما أبلغتنا جميع الصحف، لأن

مبيعات وأرباح الشركة تراجعت بشكل حاد. لقد أوضحت الصحف أن ليغو ضلت وانحرفت عن مجال نشاطها الأساسي، الأمر الذي عني أن بلوغمان قد أخطأ، مما عني بدوره أن الأوان قد أزف لرحيله. أما السؤال الحقيقي فليس: هل كانت سنة 2003 سيئة بالنسبة للشركة؟ فنحن نعلم أنها كانت كذلك. السؤال الذي يجب أن نطرحه هو: هل تعثرت الشركة نتيجة قرارات اتخذها بلوغمان أم بسبب عوامل أخرى؟ من المحتمل بالطبع أنه كان قائدا عاجزا وعدم الكفاءة والفاعلية، وأن الشركة ستكون أفضل حالا بدونه، لكن يحتمل أيضا أن وضع الشركة كان سيئا من قبل، وفوق قدرات بلوغمان المسكين على الجمع والطرح⁽⁷⁾. لربما تكون لمشكلتهما علاقة بالخيارات التي اتخذت قبل انضمام بلوغمان إليها عام 1999، خصوصا وأن أسلافه فشلوا بشكل متكرر في الخروج من إطار المجال الذي كان الإخفاق فيه محتما، وبالغوا في التركيز على مجال الشركة الأساسي والضيق. إذا كانت الحال كذلك، فإن طرد المدير لم يكن أكثر من ردة فعل انعكاسية، أي استجابة تبسيطية عبر تحميل المسؤولية على كبش فداء، لكنه لم يكن قرارا سليما من منظور العمل التجاري. لربما وجد خليفته، الذي أعطى تعليمات بالعودة إلى الأساسيات، نفسه في مواجهة مهمة أصعب، حين حاولت الشركة عكس مسارها مرة أخرى. إذا استمرت الشركة في التعثر والتخبط، ثم طرد المدير التنفيذي أو حمل المسؤولية أو استبدل، فسيكتب أحدهم يوما أن ليغو، مثل كي مارت، ارتكبت الخطأ التقليدي: غيرت استراتيجيتها، وفشلت في التنفيذ، وسادتها ثقافة بطيئة ومتخلفة، وعانت من تنظيم معيق ومعرقل.

للتذكير فقط: ما الذي حدث لشركة ليغو بعد طرد بول بلوغمان؟ استمرت المبيعات بالتراجع، من 6.8 مليار كرون عام 2003، إلى 6.3 عام 2004. كما استمرت خسائر التشغيل سنة أخرى، ثم جاء مدير تنفيذي جديد حول انتباهه إلى تخفيض التكاليف. في العام 2005، باعت الشركة مدن الملاهي التي تملكها، ليغولاند، وبدأت بتقليص أنشطتها التصنيعية في الدانمارك،

وسويسرا، والولايات المتحدة، لتنقل طاقة الإنتاج إلى البلدان المنخفضة التكاليف في أوروبا الشرقية وآسيا. سرح أكثر من 1200 عامل، أي أن نسبة العاملين انخفضت 20%. والنتيجة؟ بحلول العام 2005، عادت ليغو إلى الربح. لكن ذلك كان على الأغلب نتيجة التخفيضات الصارمة والمؤلمة في النفقات، لا لأنها وجدت سبيلا لتوليد نمو ربحي في نشاطها الأساسي⁽⁸⁾. هل كان مستوى أداء ليغو سيتحسن أو يتدهور لو بقي بلوغمان في موقع المسؤولية؟ لا أعرف، ولست واثقا من أن أحدا يعرف الجواب. لا يمكن أن نعيد عقارب الساعة إلى الوراء، ونغير أحد المتغيرات، ثم نجري التجربة من جديد. إن تقييم أداء كبير المديرين التنفيذيين لا يتناسب بسهولة مع التحريب العلمي. لكن أظن أن مشكلات ليغو تعود إلى أسباب أعمق وتتجاوز نطاق المدة القصيرة التي شغل فيها أي شخص إدارة الشركة. يسهل توجيه إصبع اللوم إلى شخص واحد وتحميله مسؤولية نكبات الشركة، لكن هذه الأنواع من الاستنتاجات، مع أنها مغرية وجذابة بسبب بساطتها، قد لا توفر أفضل الأسس لإدارة الشركة.

* Full House: The Spread Of Excellent from Plato to Darwin, 1996.

(1) انظر:

Booker, Christopher, *The Seven Basic Plots: Why We Tell stories*, London: Continuum Books, 2004, p. 585.

(2) Anders, George, "Homespun strategist Offers Career Advice," *Wall Street Journal*, January 13, 2004, www.careerjournal.com/myc/climbing/20040113-anders.html.

(3) انظر:

Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar, "managing with Style: The effect Policies," *Quarterly Journal of Economics* 118, no. 4 (November 2003): 1169-1208.

يجدر بالذكر أن هذه المجلة واحدة من أكثر المجلات الاقتصادية الأكاديمية جدية، ولا تناسب المديرين الممارسين الذين يفضلون قراءة المقالات الخفيفة. لقد أشارت الباحثتان إلى دراسات أخرى سعت إلى قياس تأثير السمات والخصائص الإدارية على أداء الشركات، وأصابتنا في التأكيد على أن "هذه الدراسات لا تأخذ بالاعتبار التأثيرات الثابتة في الشركة، ولذلك لا تستطيع فصل تأثيرات المدير عن تأثيرات الشركة". تشمل هذه الدراسات تلك التي أجراها واسرمان، ونوهريا، وأناند (2001)، التي ذكرت بوصفها سعت لدراسة تأثير القيادة في أداء الشركة في الفصل الخامس.

(4) انظر:

Bloom, Nick, Stephan Dorgan, John Dowdy, John Van Reenen, and Tom Rippen, "Management Practices Across Firms and Nations," Center for Economic Performance, London school of Economics, January @005, p. 3.

شرح نيك بلوم تفسير نسبة الـ 10% لأداء الشركة الإجمالي عبر مراسلة بالبريد الإلكتروني: "بالنسبة للبلدان، يعتمد [التفسير] على القول إن الفجوة في أداء الشركة الإجمالي بين بريطانيا والولايات المتحدة تتراوح بين 20 - 40%، وفجوة الإدارة ترتبط بفجوة الأداء الإجمالي بنحو 3-5%، وهذا يعادل 15% تقريبا من التفاوت. بالطبع، لا نعرف في هذا السياق شيئا عن السببية". وفي معرض تعليقه على دراسات أداء الشركات، كتب بلوم يقول: "الأداء الإجمالي هو فعلا مقياس لجهلنا ونحن الآن أقل جهلا بقليل بأحد المكونات - الإدارة - ولذلك لا نستطيع العثور على النسبة غير المفسرة من الأداء الإجمالي".

March, James G., and Robert I. Sutton, "Organizational Performance as a Dependant Variable," *Organization Science* 8, no. 6 (November-December 1997): 698. (5)

انظر: (6)

"barn's Storming," *The Economist*, March 12, 2005, p. 57.

الأجور الاستثنائية كهذه توحى بأمر آخر، نوع من النزعة الاستهلاكية الملحوظة كما وصفها الاقتصادي ثورستين فييلين. فنظرا لصعوبة تقدير قيمة هذه المحاضرات بدقة، فإن الأجر المرتفع يؤشر على قيمة سوقية مرتفعة.

العبارة مقتبسة من خطاب ابراهام لينكولن في غيتسبيرغ: "الرجال الشجعان، الأحياء والموتى، الذين ناضلوا هنا، تجاوزوا كثيرا في تفانيهم قدراتنا الضعيفة على الجمع والطرح". (7)

المقالات الواردة في هذا القسم تشمل: (8)

Ekmar, Ivar, "Lego Braces for Big Changes," *International Herald Tribune* July 23, 2005, p. 9; Austen, Ian, "Lego Plays Hardball with Right to Briciks," *International Herald Tribune*, February 3, 2005, p. 11; and the Lego Press Release of October 21, 2004, www.Lego.com.

وصفت اريك كينتز تراجع احتمالات فرص النجاح بالنسبة لشركات الدمى في:

"Putting Away Childish Things," *International Herald Tribune*, April 2-3, 2005, pp. 16-17.

"وفقا لمعظم المعايير، توشك صناعة الدمى على الانهيار. الأطفال لا يشترون الدمى كعهدهم سابقا، والصناعة تكافح بصعوبة للتكيف. المبيعات في أوروبا الغربية والولايات المتحدة واليابان - أكبر ثلاثة أسواق في المبيعات - راكدة منذ عدة سنوات". لقد كمن جزء من المشكلة في نمو الألعاب الإلكترونية والهواتف النقالة؛ وما فاقم الضغوط على شركات الألعاب هو ترسخ واندماج قنوات البيع بالمفرق. توجب على هذه الشركات، وفقا للمراسلة، توسيع شريحة زبائنها، وزيادة جاذبية منتجاتها، والمغامرة بدخول "ميدان الإلكترونيات الاستهلاكية، ووسائل الإعلام، والتعليم، والأزياء، وحتى التصميمات المنزلية الداخلية". ويبدو أنها فعلت كل شيء باستثناء التثبيت. بمنتهى نشاطها الأساسي الذي يمر بمرحلة احتضار.

أهم الأسئلة في عالم الأعمال

مهمة المفكرين كما يفترض هي مقارعة المبالغة في التبسيط والاختزال والقول: حسنا، إن المسألة بالفعل أكثر تعقيدا من هذا. على الأقل هذا جزء من المهمة. لكن، لا بد أنك لاحظت كيف تقدم بعض التعقيدات غالبا كوسيلة للتعمية والإبهام. هنا يصبح من الضروري استخدام نصل [وليام] أوكام الشهير "بجدل وهمة: التخلص من الافتراضات غير الضرورية، وإعلان أن الأشياء هي بالفعل أقل تعقيدا مما تبدو.

كريستوفر هيتشنز

Letters to a Young Contrarian, 2001.

إن فضح الأوهام التي تُربك تفكيرنا حول أداء الشركات أمر جوهري بالنسبة للمديرين الذين يتميزون بالحكمة والحصافة، لكنه ليس مرضيا تماما، لأنه لا يجيب عن أم الأسئلة كلها في عالم الأعمال: ما الذي يؤدي إلى المستوى الرفيع من الأداء؟ في الحقيقة، قد يبدو الأمر وكأننا نعود أدراجنا، ولربما تبدو معارفنا قد تضاءلت مقارنة بحالنا عندما بدأنا قراءة هذا الكتاب. هل يؤدي رضا الموظفين إلى أداء رفيع المستوى؟ يحتمل ذلك، لكن يصعب تقدير النسبة، ويتبين أن التأثير المعاكس أقوى احتمالا: أداء الشركة أهم

العوامل الحاسمة في رضا الموظفين. إذًا، ثقافة الشركة القوية تؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء، أليس كذلك؟ وعلى المديرين السعي لبناء قيم قوية يشترك بها الجميع، أليس كذلك؟ ربما، لكن مدى تأثير الثقافة في الأداء أمر يصعب تحديده. مرة أخرى نقول إن التأثير المعاكس قد يكون أعظم، نظرًا لأن الشركات الناجحة تتمتع كما يقال عادة بثقافات قوية. وماذا عن التركيز على الزبون؟ أليس من الأمور الحيوية بالنسبة للشركات أن تقترب من زبائنهن؟ نعم، لكن إذا لم تتوخ الحذر، لن نعرف أن أي شركة عالية الأداء يمكن أن توصف بالتركيز الجيد على الزبون، وأن أي شركة تتراجع مبيعاتها أو أرباحها يمكن أن يقال عنها إنها ضلّت طريقها نحو الزبائن. لا تعد القيادة تفسيرًا أكثر إقناعًا وإرضاءً أيضًا، لأن بمقدورنا دوماً الزعم بأن للشركات الناجحة قادة يتميزون بالكفاءة والفاعلية، ويبدو أنهم وهبوا رؤية واضحة ومهارات اتصالية جيدة؛ وبمكنا دوماً القول إن قائد الشركة الفاشلة فقد إلى حدّ ما القدرة على الفهم والتكيف مع ما يحدث.

لكن ذلك كله يستدعي سؤالاً أعمق: إذا كانت جميع هذه العوامل التي رأيناها لا تمثل القوى المحركة للأداء، بل هي عبارة عن استنتاجات مبنية (مؤسّسة) على الأداء، فما الذي أدى إلى المستوى المرتفع من الأداء أصلاً؟ لربما نوافق برنارد شو الرأي بأن الفارق المميز بين السيدة النبيلة وبائعة الورد لا يكمن في كيفية التصرف بل في كيفية تعاملنا مع كل منهما، لكن ذلك لا يُفسّر كيف أصبحت سيدة نبيلة في المقام الأول. القول إنها ولدت في عائلة ثرية يعيد السؤال جيلاً إلى الوراء، بحيث يصبح من الضروري أن نعرف كيف أصبحت عائلتها ثرية بينما فشلت عائلات أخرى؟ لذلك، علينا العودة إلى السؤال السابق على الأسئلة كلها: ما الذي يؤدي إلى المستوى المرتفع من الأداء؟

إذا صدقنا خبراء ومستشاري الإدارة والعديد من أساتذة كليات الأعمال، فإن من الممكن تحقيق المستوى المرتفع من الأداء بامتلاك ما يكفي

من الانتباه، والاهتمام بمجموعة محددة ودقيقة من العوامل؛ هذه العوامل الأربعة، أو تلك الخطوات الست، أو المبادئ الثمانية. اتبع هذه الخطوات وستجد النجاح فاتحا ذراعيه في انتظارك! لكن وفقا لكريستوفر هيتشنز، فإن التشديد على الخطوات والتوكيد على الصيغ قد يعتمان على حقيقة أكثر بساطة، وربما يدعمان الوهم الخيالي بأن مجموعة محددة من الخطوات ستؤدي حتما مثلما هو متوقع إلى النجاح. إذا لم تحقق النجاح فإن الخطأ لا يكمن في الصيغة - التي هي، على الرغم من كل شيء، نتاج البحث العلمي الدقيق والمفصل والصارم، والبيانات الشاملة التي جرى تحليلها بعناية - بل فيك أنت، وفي إخفاقك في اتباعها. لكن الحقيقة قد تكون أبسط بكثير مما تقترحه هذه الصيغ. ولربما تشتت انتباهنا عن الرؤية الثاقبة الأكثر حصافة: في حين نستطيع فعل الكثير من الأشياء لتحسين حظوظنا في النجاح، إلا أن الأداء في قطاع الأعمال يحتفظ في جوهره بقدر كبير من الغموض وعدم اليقين. قد يكون الأداء فعلا أبسط مما جعلوه يبدو، لكنه أقل وضوحا وبقينا وأقل انقيادا لهندسته وتخطيطه بحيث يفرز نتائج متوقعة.

هاكم الطريقة التي أحب أن أفكر فيها بأداء الشركات. وفقا لمايكل بورتر من كلية هارفارد للأعمال، يدفع أداء الشركة عاملان محركان اثنان: الاستراتيجية والتنفيذ. تتعلق الاستراتيجية بأداء أنشطة مختلفة عن تلك التي تمارسها الشركات المنافسة، أو أداء الأنشطة نفسها بأساليب مختلفة⁽¹⁾. الاستراتيجية ليست هدفا أو غرضا أو غاية. إنها رؤية أو رسالة أو بيان بالهدف. إنها تتصل بالاختلاف عن المنافسين من إحدى النواحي المهمة. بدوره، يتعلق التنفيذ بتنفيذ تلك الخيارات، ويشير بدلالته إلى الطريقة التي يحشد عبرها الموظفون، وهم يعملون معا في بيئة تنظيمية/مؤسسية مشتركة، الموارد لتطبيق الاستراتيجية. إن تقديم منتجات عالية الجودة، وتوفير خدمة الزبائن، وإدارة رأس المال التشغيلي، وتطوير وتنمية واستخدام المواهب، ليست في العادة من الأمور المتعلقة بالاستراتيجية، لأن كل شركة تقريبا تريد

أداء هذه المهمات على أكمل وجه. لكنها أمور تتعلق بالإدارة اليومية، وتتصل بعمليات التشغيل الفعالة. أما تفسير المستوى المرتفع من الأداء بواسطة هذين العاملين - الاستراتيجية والتنفيذ - فرمما يزيد آمالنا في البداية. مجرد بندين اثنين لا قائمة طويلة! ومن المؤكد أن المديرين لديهم القدرة على أداء مهمتين اثنتين بشكل صحيح! لكن نظرة أكثر قرباً تظهر أن الاستراتيجية والتنفيذ متخمان بالغموض وعدم اليقين، وتوضح بجلاء لماذا يعد الحديث عن المخططات التفصيلية والضمانات الأكيدة والقوانين الثابتة وهما خيالاً خداعاً.

اختطار الخيار الاستراتيجي...

تواجه الشركات كلها حفنة من الخيارات الاستراتيجية. ما هي المنتجات والأسواق التي سننافس بها؟ ما هي الأنشطة التي يجب أن نمارسها، وما الذي سنقرر تركه للموردين أو الشركاء؟ كيف نموضع أنفسنا إزاء منافسينا، هل تكون منتجاتنا عالية الثمن عالية الجودة، أم نشتهر بالأسعار المخفضة؟ تعد هذه خيارات، بمعنى أن الشركة لا يمكن أن تأمل بأن توفر كل شيء لجميع الزبائن في الأوقات كلها، بل عليها أن تختار المنافسة في هذا المنتج لا ذلك؛ وتدخل هذا السوق لا ذلك؛ وتمارس هذه الأنشطة لا تلك؛ وتضع نفسها في موقع يتصل بالمنافسين عبر هذه الطريقة لا تلك. هذه الأنواع من الخيارات ليست بيانات رقيقة أو عبارات لطيفة تعبر عن الطموح، بل قرارات جوهرية تجعل الشركة مختلفة عن منافسيها. واختيار الاختلاف يقتضي ضمناً ركوب المخاطرة.

لن نستطيع تقدير طبيعة المخاطرة في الخيار الاستراتيجي إذا قرأت معظم كتب الأعمال. على سبيل المثال، نصح مشروع ايفرغرين الشركات "بابتكار استراتيجية واضحة المعالم ومركزة، والحفاظ عليها". أما الطبيعة الدقيقة لتلك الاستراتيجية فليست مهمة. فإذا رغبت الشركة بالنمو، كما يشرح المؤلفان، "فلا يهم كيفية تحقيق هذا النمو. ويمكنها القيام بذلك عبر

التوسع العضوي: الاندماج أو شراء الشركات الأخرى، أو جمعها معا".
وتابعا القول: "مهما كانت استراتيجية الشركة (أسعار مخفضة أو منتجات مبتكرة) فإنها ستجح إذا حددت بدقة، ونقلت بوضوح، وفهمت بشكل جيد من قبل الموظفين، والزبائن، والشركاء، والمستثمرين"⁽²⁾. هذا بالطبع مجرد هراء. صحيح أننا إذا انتقينا مجموعة من الشركات الناجحة جدا، يمكننا أن نجد بعضها قد نما عبر التوسع العضوي، وغيرها عبر شراء الشركات الأخرى، وسواها عبر أسعار مخفضة أو التشديد على الابتكار، لكن ذلك كله لا يستتبع أن إحدى الاستراتيجيات تعادل أخرى في فاعليتها وكفاءتها بشرط أن تكون محددة ومنقولة إلى العاملين بوضوح. ما فعلناه كله هو إمساك العصا من الطرف الخاطئ. ففي سوق معين، قد تكون بعض الخيارات حمقاء، بل حتى انتحارية. ليس من الحكمة على سبيل المثال توسيع طاقة الإنتاج في مجال يعاني أصلا من تخمة في الطاقة الإنتاجية، ولا يفيد هنا حتى توصيل ونقل الاستراتيجية للعاملين على أكمل وجه ولا التعريفات والتحديدات الدقيقة. على نحو مشابه، قلل كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم من شأن طبيعة المخاطرة المتأصلة في الخيار الاستراتيجي. فمذ البداية، كتب كولينز يقول: "توقعنا أن يبدأ القادة الذين ارتقوا بأدائهم من الجيد إلى العظيم بوضع رؤية واستراتيجية جديدتين". وبدلا من ذلك، وجد فريقه أن الشركات الناجحة جمعت أولا فريقا من الموظفين الأكفاء والموهوبين، ثم تبع ذلك وضع الاستراتيجية. فالشركات العظيمة "تحمل الأشخاص المناسبين في الحافلة، ثم تضعهم على المقاعد المناسبة بعد أن تتخلص من غير الأكفاء وغير الموهوبين، ثم تُفكر أين تقودها"⁽³⁾. لا يتجاوز الانتباه المركز على الخيار الاستراتيجي هذا المدى في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم. وليس ثمة إشارة إلى المنافسين أو الموقع أو المخاطرة. ولا تدرج الاستراتيجية حتى كعنوان في الفهرس.

لم يدرك أي من هذه الكتب حقيقة مركزية: الاستراتيجية تشمل دوما ركوب المخاطرة، لأننا لا نعرف بالضبط نتيجة خياراتنا⁽⁴⁾. هنالك عدة أسباب تجعل الخيار الاستراتيجي على هذا القدر من الغموض وعدم اليقين.

السبب الأول يتصل بالزبائن. هل سيقبل الزبائن المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة أم سيرفضونها؟ كم هو السعر الذين هم على استعداد لدفعه؟ تصعب معرفة ذلك بشكل مؤكد. الأبحاث التي تتناول السوق مفيدة على الأغلب، ومثلما قلنا في ما يتعلق بشركة هارا في الفصل الأول، فإن بعض الأنشطة والمجالات التجارية تناسب التجريب العلمي؛ لأنها تعرض مختبرات طبيعية حيث يمكن اختبار المتغيرات في أوضاع مصممة بعناية. لكن العديد من المبادرات الكبرى، مثل إطلاق منتج جديد أو اتباع نموذج جديد للنشاط التجاري، لا تناسب التجارب ولا تخضع للاختبارات بسهولة. هنالك في الحقيقة أمثلة شهيرة حيث لم تقدم أطنان من أوراق الأبحاث المتعلقة بالسوق أي فائدة على الإطلاق. حذر سام فيليبس، المنتج الأسطوري لـصن ريكوردز، ذات مرة بالقول: "في أي وقت تظن أنك تعرف ما سيريد الجمهور، فإنك تنظر إلى أحمق حين ترى صورتك في المرآة"⁽⁵⁾. فردة فعل السوق يكتنفها الغموض وعدم اليقين على الدوام، والاستراتيجيون النبهاء يعرفون ذلك.

المصدر الثاني للمخاطرة يتصل بالمنافسين، فحتى لو توقعنا بدقة ردة فعل الزبائن، ما يزال علينا مواجهة المنافسين، وبعضهم توقع بدقة - مثلنا - ردة فعل الزبائن ولربما يتخذ جملة من الخيارات المشابهة؛ أو يتجاوزنا تماما بمنتج ثوري أو خدمة جديدة. يصعب اعتبار توقع خطوات أحد المنافسين علما دقيقا؛ خصوصا حين يحاول ذلك المنافس أيضا توقع سلوكنا. هنالك فرع كامل من علم الاقتصاد، أصول اللعبة (نظرية رياضية تتعامل مع استراتيجيات مضاعفة الأرباح إلى أقصى حدّ وتقليص الخسائر إلى أدنى حدّ)، نما حول شكل بسيط من الذكاء التنافسي الذي يشمل لاعبين اثنين، دعي بمعضلة الأسير. وسّع اللعبة لتشمل عدة لاعبين، لكل منهم موارد وقدرات وطاقات مختلفة وتفضيلات متباينة في ما يتعلق بركوب المخاطرة، وسيتنامى تعقيد اللعبة بدرجات مضاعفة.

المصدر الثالث للمخاطرة يأتي من التغيير التكنولوجي. فبعض الصناعات والمجالات مستقرة نسبياً، حيث لا تتغير المنتجات كثيراً ويبقى الطلب ثابتاً لفترات طويلة. فشركة كيلوغ التي تبيع رقائق الذرة (كورن فليكس)، تستطيع أن تتوقع أرباحها بدقة وبشكل روتيني سنة بعد أخرى، فالناس يظلون بحاجة لتناول طعام الفطور، ولم تبتكر شركة أخرى منتجاً أفضل، ولديها علامة تجارية شهيرة، ويترجم ذلك كله إلى عائدات وأرباح ثابتة (على الأقل إلى أن تظهر رقائق الذرة التي تباع في أكياس لا تحمل علامة تجارية، ومنتجات منافسة، تقتنص حصة من السوق وهامش الربح، أو تؤثر شركة كبيرة منافسة تعمل في تجارة التجزئة على الأرباح، فدوام الحال من الحال، كما علمنا شوميتير). لكن في مجالات وصناعات أخرى، تتغير التقنية بسرعة والخيارات الاستراتيجية تترى، وتكون عواقبها مصيرية. في بحثه المبتكر الذي فتح آفاقاً جديدة، أظهر كلايتون كريستينس من كلية هارفارد للأعمال أنه في سلسلة واسعة من الصناعات والمجالات، بدءاً من معدات الحفر ونقل الأتربة، مروراً بمشغلات الأقراص المضغوطة، وانتهاءً بالفولاذ، تتعرض الشركات الناجحة بشكل متكرر للخروج من الميدان بسبب التقنيات الجديدة⁽⁶⁾. وهذه لم تفشل بسبب سوء الإدارة؛ فالمشكلة أعمق وأكثر خفاءً من ذلك. لكن لأنها فعلت كل شيء بالشكل الصحيح: ركزت على حاجات زبائنها، واستثمرت في منتجات جديدة، وامتلكت فرصاً كبيرة في النجاح، وأصبحت عرضة/ضعيفة أمام تقنيات جديدة. هذه التقنيات التي تدعى التقنيات المعيقة لم تبدُ جذابة في البداية للشركات الراسخة في السوق - إذ لم تلب حاجات الزبائن الحاليين ولم تعد بمبيعات كبيرة - ولذلك تعرضت للتجاهل، لكنها تحسنت بمرور الزمن، وحلت في نهاية المطاف محل التقنية الموجودة، لتسبب الكارثة للشركات الرائدة. فمن الصعب جداً، على الرغم من كل شيء، التمييز بين التقنيات الجديدة العقيمة وبالتالي تجاهلها بأمان، وبين تلك التي ستغير الصناعة/المجال وتمثل تهديداً مهلكاً⁽⁷⁾.

اجمع هذه العوامل الثلاثة معا - طلب الزبون الذي يكتنفه الغموض وعدم اليقين، والمنافسون الذين يتعذر توقعهم، والتقنية المتغيرة - وسيوضح لك لماذا تتأصل المخاطرة في الخيار الاستراتيجي. لم يكن حجم المخاطرة أكبر منه في صناعات التقنية المتقدمة. هل تذكرون جيم كولينز (في الفصل السابع) حين عبر عن دهشته عندما تبين له أن الشركات الإحدى عشرة العظيمة كانت تعمل في صناعات ومجالات عادية ومألوفة ولا تثير الاهتمام، مثل التجزئة، والمنتجات الاستهلاكية، والخدمات المالية، والفولاذ؟ عرض كولينز رأيا مؤثرا: لا ينبغي على الشركة أن تعمل في مجال التقنية المتقدمة أو التكنولوجيا الحيوية لتصبح عظيمة، فإذا أمكن لهذه الشركات العادية أن تغدو عظيمة، فبمقدور شركتك أن تحذو حذوها! لكنني أظن أن هناك تفسيراً مختلفاً وأكثر دقة. إذ يمكن وصف هذه الصناعات بأنها مبتدئة، لكن من الأفضل استخدام كلمة ثابتة أو مستقرة: فهي أقل عرضة للتغيرات الراديكالية في التقنية، وأقل حساسية تجاه التغيير في طلب الزبون، ولربما تواجه منافسة أقل حدة. يعني ذلك كله أن الشركات العاملة في هذه الصناعات تمتلك فرصة أفضل في مراكمة وتحقيق مستويات ثابتة من الأداء، سنة بعد سنة، مقارنة بالشركات العاملة في الصناعات والميادين الأكثر اضطراباً وتقلباً. على العكس من ذلك، فإن من غير المرجح أن تجمع شركات التقنية المتقدمة معا خمسة عشر عاما من الأداء الجيد المتواصل، ومن بين الشركات الأميركية الخمس والثلاثين الرائعة والساحرة التي أبرزت في كتاب البحث عن التميز، كان هناك عدد من شركات التقنية المتقدمة: الشركات المصنعة للحواسب أمثال، داتا جنرال، ديجيتال اكويمنت، آي بي أم، هوليت - باكارد، وانغ لابس، إضافة إلى الشركات المصنعة لأشباه النواقل مثل أنتيل، ناشيونال سيميكوندكتر، تكساس انسترومنتس. في السنوات العشر التي أعقبت انتهاء الدراسة، لم تستطع أي منها مواكبة السوق الإجمالي، كما يظهر في الجدول (1أ) في الملحق. ولا واحدة. صحيح أن الزعم بأن أي شركة يمكن أن تصبح

عظيمة يصنع قصة مدهشة ومثيرة، إلا أن الشركات التي استوفت معايير كولينز للأداء الذي يتفوق على معدل السوق خلال خمس عشرة سنة كانت فقط من الشركات العاملة في مجال المنتجات الاستهلاكية، مثل السجائر وشفرات الحلاقة والمناديل الورقية، أو في تجارة التجزئة مثل المتاجر التي تباع الأدوية ومنتجات استهلاكية أخرى، أو الخدمات المالية مثل البنوك ومؤسسات الرهن والقروض. لاحظ كولينز أن الشركات يمكن أن تصبح عظيمة حتى وهي تعمل في مجالات عادية وغير مناسبة ومستبعدة، لكن نظرة جديدة على الأدلة تشير إلى أن رأيه كان بأثر رجعي. إذا كان المعيار هو المستوى المرتفع من الأداء طيلة خمس عشرة سنة متواصلة، فلربما يكون الأكثر دقة القول إن الشركات العاملة في المجالات والصناعات المستقرة فقط هي التي تبلغ مستوى العظمة على الأرجح.

المصدر الأخير للمخاطرة لا يأتي فقط من جميع العوامل خارج نطاق الشركة - الزبائن، المنافسون، التقنيات - بل من الغموض وعدم اليقين المحيطين بالقدرات الداخلية. في الحقيقة، إن المديرين لا يستطيعون معرفة كيف ستستجيب شركتهم بالضبط - بما تملكه من موظفين ومهارات وتجارب وخبرات - إلى أي مسار جديد للعمل. يصف أساتذة وخبراء الاستراتيجية ذلك بعبارة غموض السبب، أي أن العلاقات العديدة والمتبادلة والمتشابكة والمراوغة داخل الشركة تجعل من الصعب معرفة ماذا ستكون النتيجة بالضبط لمجموعة معينة من الخطوات والإجراءات. وعند أخذ ذلك كله بعين الاعتبار، سيتضح الاختطار المتأصل في الخيار الاستراتيجي.

ما الذي يجب على المدير أن يفعله في مواجهة كل هذا الغموض وعدم اليقين؟ هل من الأفضل أن يتبنى مقاربة الثعالب تجاه العالم ويضيف إلى حساباته دون توقف سلسلة واسعة من المعلومات، ويجري التعديلات، ويغير الخطط وفقا لذلك كله؟ أم من الأفضل أن يتبع طريقة القنافة في التبسيط والتركييز؟ الثانية أسهل شرحا بالتأكيد للموظفين، كما أنهم يجدون سهولة

أكبر في اتباعها بثقة. ووفقا لبعض المحللين، قد تكون أيضا أكثر فاعلية. تحدث بيترز ووترمان عن قيمة التركيز على النشاط المألوف وعدم التنوع؛ إذ شدد مشروع ايفرغرين على أهمية الاستراتيجية الواضحة المعالم والحادة التركيز؛ وزعم كولينز أن الشركات العظيمة الإحدى عشرة كلها تبنت التركيز على طريقة القنفذ. لم يكن الباحثان الوحيدين في ذلك. ففي دراسة أشرت إليها بشكل وجيز في الفصل الأول، عاين كريس زوك من مؤسسة بريان أند كو 1854 شركة خلال مدة عشر سنين ووجد أن من بين تلك التي حققت مستوى عاليا من الأداء - محمدا بالنمو المستدام والمربح - كانت نسبة 78% تركز على نشاط تجاري أساسي واحد. والمعنى الضمني هو أن التي تركز على نشاطها/منتجها الأساسي تتفوق في الأداء على تلك التي لا تفعل ذلك. لكن لنكن حذرين. فقد يصح أن نسبة 78% من الشركات المتميزة بمستوى رفيع من الأداء تركز على نشاط تجاري أساسي واحد، لكن ذلك لا يستتبع أن التركيز على النشاط الأساسي الواحد يحسن فرص النجاح، لأننا لا نعرف نسبة هذه الشركات من بين المجموع العام مقارنة بتلك التي تنوع أنشطتها⁽⁸⁾. نحن بحاجة إلى التأكد بأننا نمسك الطرف الصحيح من العصا؛ ليس السؤال المفتاحي: كم هو عدد الشركات الناجحة التي تتبنى التركيز على نشاط أساسي واحد؟ بل، هل من الأرجح أن تكون هذه الشركات ناجحة؟ إن تغيير الاستراتيجية قد لا يكون السبب في الأداء السيئ بقدر ما هو نتيجته، نظرا لأن الشركات تشبث عادة بالصيغ الراجعة والناجحة. السؤال الأهم الذي لم تتم الإجابة عنه حتى الآن هو: ما الذي يتوجب على الشركة فعله حين يتعرض منتجها/نشاطها الأساسي للضغوط؟ هل تحسن فرص نجاحها عبر تبني مقارنة القنفذ، ومضاعفة تركيزها على مجال أساسي ضيق؟ أم تستفيد من ارجالية مقارنة الثعالب وقدرتها على التكيف؟ هذا سؤال أصعب، لكنه يواجه المديرين في عملهم اليومي. فهو السؤال الذي واجهته شركة نوكيا في الفصل الأول حين تعرض منتجها (الهواتف المحمولة) للضغوط من منافسين جدد،

وهو السؤال الذي واجهته أيضا شركة ليغو عندما تراجع الطلب على اللعب والدمى التقليدية. لم يجز حتى الآن سوى عدد قليل من الأبحاث حول الموضوع، ربما لتعذر الإجابة عن السؤال من خلال معاينة حقبة طويلة من الزمن والبحث عن أنماط عامة⁽⁹⁾. ينبغي دراسة السؤال بطريقة مختلفة، وعزل لحظات محددة من عمليات صنع القرار، ومقارنة حظوظ ومصائر الشركات التي اتبعت سبلا متباينة. أما الآن، فليس لدينا ما يكفي من الإجابات المقنعة عن هذا السؤال.

في هذه الأثناء، نحن نواجه الحقيقة المرة، حقيقة أن أداء الشركة متوقف إلى حد كبير على الخيار الاستراتيجي الذي تتأصل فيه الخطورة والمخاطرة. ولربما ننظر إلى الشركات الناجحة ونهلل لما يبدو أنها - بمفعول رجعي - قرارات حكيمة اتخذتها، لكننا ننسى أن تلك القرارات المتخذة آنذاك كانت مثيرة للجدل وعلى درجة كبيرة من الخطورة. مراهنة مكدونالد مثلا على منح التراخيص تبدو خطوة ذكية وبارعة اليوم، لكنها كانت في الخمسينيات فقرة في المجهول. واستراتيجية شركة ديل بالبيع المباشر تبدو اليوم بارعة وألمعية، لكن لم تحاول الشركة اللجوء إليها إلا بعد العديد من الإخفاقات في القنوات التقليدية. لتتذكر الشركات التي تطرقنا إليها في الفصول الأولى، قرار شركة سيسكو بتجميع المدى الكامل من المنتج عبر شراء الشركات الأخرى، أو مراهنة شركة آيه بي بي على زيادة ترشيد صناعة الطاقة الأوروبية من خلال التوحيد والتجميع والدمج وتخفيض التكاليف. المديرين الذين اتخذوا هذه الخيارات أخذوا في الحسبان تشكيلة واسعة ومتنوعة من العوامل، وقرروا التميز عن منافسيهم. تتذكر جميع تلك القرارات لأنه تبيّن أنها صائبة، لكن النجاح لم يكن حتميا. ومثلما شرح جيمس مارش (من جامعة ستانفورد) وزور شابيرا (من جامعة نيويورك)، فإن "إعادة البناء اللاحقة تسمح برواية التاريخ بطريقة تقلل إلى أقصى حد تفسيره بوصفه صدفة، إن كان بمعنى الظواهر الاحتمالية الحقيقية أو بمعنى التنويع الذي لا يفسر"⁽¹⁰⁾. لكن الصدفة

تلعب دورا *بالفعل*، والفارق المميز بين صاحب الرؤية الذكي والمقامر الأحمق يتم الاستدلال عليه عادة بعد وقوع الحدث، أي أنه استنتاج استدلاي مؤسس على النتائج. في الحقيقة، إن الخيارات الاستراتيجية تشمل مخاطرة على الدوام. أما مهمة القيادة الاستراتيجية فهي جمع المعلومات المناسبة وتقومها بشكل متعمق ومترو، ثم اتخاذ الخيارات التي توفر، برغم اختطارها، أفضل فرص النجاح في بيئة تنافسية.

.. وحالات عدم اليقين التي تكتنف التنفيذ

في السنوات الأخيرة، تزايد الانتباه المُرَكَّز على الركن الثاني من أركان أداء الشركة. فقد جهر عدد من رجال الأعمال والمديرين البارزين بأهميته. وبرأي لاري بوسيدي، الرئيس السابق لشركة هنيويل (وكان قبلها أحد كبار المديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك)، لا يمثل التنفيذ أحد العوامل المهمة في أداء الشركة فقط، بل يحتل قمته. كتب يقول: "التنفيذ هو القضية الكبرى التي لم يتصد لها أحد في عالم الأعمال اليوم. وغيابه يمثل أكبر العقبات أمام النجاح، وسبب الخيبات التي تنسب خطأ إلى أسباب أخرى. لا توجد استراتيجية قادرة على إعطاء نتائج إلا إذا تحولت إلى أفعال إجرائية محددة؛ وهذه الأفعال هي جوهر التنفيذ"⁽¹¹⁾. قد يبدو ذلك خيرا سارا، لأن التنفيذ ليس مهما فقط، بل يشمل أيضا قدرا أقل من الغموض وعدم اليقين مقارنة بالخيار الاستراتيجي، ومن ثم يمكن للمديرين إدخال تحسينات يمكن توقع نتائجها على الرغم من كل شيء. ولا ريب أن التنفيذ لا يشمل مخاطرة كالخيار الاستراتيجي، وذلك لسبب واضح. فالخيار الاستراتيجي يعتمد على ما يفضله الزبون وخطوات المنافسين واحتمالات تقنية جديدة؛ وكلها تحدث في عالم خارجي تسوده الفوضى. وبالمقابل، يحدث التنفيذ برتمه داخل الشركة، في مقرها، وبواسطة موظفيها، الذين يعملون معا لتحقيق استراتيجية مرسومة متفق عليها، وفي هذه الحالة يقل عدد المجاهيل.

لكن التنفيذ يشمل عددا من حالات الغموض وعدم اليقين. فعلى الرغم من كل شيء، ليست المؤسسة نظاما من الأجزاء الآلية، أو قطع الغيار التي يمكن استبدالها، فمن الأفضل فهمها بوصفها نظاما اجتماعيا - تقنيا، توليفة تجمع البشر والآلات، والموظفين والأشياء، والعتاد (الأجهزة) والبرمجيات، علاوة على الأفكار والمواقف. يمكن لبعض العوامل التقنية أن تستنسخ وتطبق بنتائج قابلة للتوقع. على سبيل المثال، أساليب التصنيع، وصيغ الإنتاج، وإدارة المخزن، وأنظمة الحاسب، يمكن المشاركة بها من قبل وحدات النشاط التجاري بالفاعلية نفسها⁽¹²⁾. لكن حين نبدأ بتفحص كيف تتفاعل هذه الأنظمة التقنية مع الأنظمة الاجتماعية، ومع قيم الموظفين ومواقفهم وتوقعاتهم وآمالهم، يصبح توقع النتائج أشد صعوبة. لنأخذ مثلا ممارسات إدارة الموارد البشرية. لقد وجد مارك هوسليد وبريان بيكر، مؤلفا الدراسة التي تطرقنا إليها في الفصل الخامس، أن لأنظمة إدارة الموارد البشرية تأثيرا مهما في أداء الشركة، ونصحا المديرين - وفقا لما توصلوا إليه من نتائج - بتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرائدة وتطبيقها في شركاتهم. لكنهما حذرا من أن ما ينجح في مؤسسة، بموظفيها ومعاييرها وتقاليدها، قد لا يؤدي إلى النتائج ذاتها في أخرى. والطريقة التي تؤثر عبرها سياسيات الموارد البشرية في الأداء تعكس ظرفا طارئاً خصوصياً⁽¹³⁾. فالتنفيذ الفعال يظل أمرا يكتنفه الغموض وعدم اليقين.

يشابه الظرف الطارئ الخصوصي إلى حد ما غموض السبب؛ كأن يقول حائز على الدكتوراه: "لا أعرف". لكنها الحقيقة. على الرغم من جهودنا المبذولة، فإن طرق عمل الموظفين والأنساق والعمليات معا في مؤسسة معقدة يصعب فصل تشابكاتها، ومن الأصعب زرعها في مكان آخر بالنتائج ذاتها. وحتى لو انطلقنا مسلحين بأفضل النوايا والمقاصد لتحسين الفاعلية التشغيلية، لا يمكننا أن نتوقع بدقة كيف ستشكل مجموعة معينة من الممارسات أداء الشركة⁽¹⁴⁾. وهذا الأمر يساعد في إدراك السبب الذي يجعل

القوة التفسيرية للدراسة التي أجراها نيك بلوم وستيفن دورغان (انظر الفصل السابق) متواضعة ومحدودة نوعا ما. فقد وجد الباحثان أن تبني بعض الممارسات المعينة في العمل التجاري يفسّر نحو 10% من التباين في أداء الشركة. ولم لا تزيد النسبة عن 10%؟ لأن هذه الممارسات ذاتها ستؤدي إلى نتائج مختلفة إلى حدّ ما اعتمادا على جملة كاملة من العوامل: موظفو الشركة، مهاراتهم، توقعاتهم وأماهم، السياق المؤسسي التي تستخدم فيه هذه الممارسات. لا يعني ذلك أن بعض الممارسات ليست أفضل من غيرها على وجه العموم، ولا يعني أنّها لن تكون مفيدة - عموما - لمعظم الشركات في معظم الأوقات. بل يعني فقط أن التنفيذ، على شاكلة الاستراتيجية، لا يناسب العلاقة المتوقعة بين السبب والنتيجة. لن تصيب أقصى جهودنا لعزل وفهم آليات العمل الداخلية للمؤسسة إلا قدرا متواضعا من النجاح في أفضل الأحوال.

نظرا لأهمية التنفيذ كعامل مساهم في أداء الشركة، فمن المفيد أنه تلقى قدرا متناميا من الانتباه. فهناك الآن عدد لا يحصى من الكتب والمقالات التي تتناول الحاجة إلى الفعل والتنفيذ. وثمة عبارة نسمعها مرارا وتكرارا: "تنفيذ لا تشوبه شائبة". فأحد العوامل الأربعة في كتاب ما الذي ينجح فعلا يعبر عنه كما يلي: قامت الشركات الناجحة "بتطوير تنفيذ تشغيلي لا تشوبه شائبة، كما يقال، وحافظت عليه". زعم كتاب صدر مؤخرا بعنوان تنفيذ لا تشوبه شائبة⁽¹⁵⁾ أنه يعرض على الشركات طريقة للوصول إلى قمة الأداء "وكسب معاركها في عالم الأعمال". لقد استخدمت مجلة بيزنس ويك العبارة نفسها لوصف التحديات التي تواجه شركة نيسان في معركتها ضد تويوتا: "يجب أن لا تشوب تنفيذ شركة نيسان شائبة"⁽¹⁶⁾. لا بأس في ذلك كله؛ ليس بسبب إدراك أهمية الفاعلية التشغيلية، بل لوضع هدف صعب، والتحدث عن التنفيذ الخالي من العيوب الذي لا تشوبه شائبة.

لكن وفقا لتجربتي، فإن النوايا الحسنة في التنفيذ يضعفها عدد من الأخطاء الأساسية. دعوني أفسر ذلك، حضرت مؤخرا عرضا قدّمه أحد كبار

المديرين التنفيذيين في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات المشهورة، حيث تحدث أمام أربعين من المديرين العاملين في فروع شركته المنتشرة في شتى أنحاء العالم. الشركة معروفة بأدائها الجيد، ورائدة في مجالها التجاري، ولا تواجه الصعاب. في بداية المحاضرة، قال المدير مؤكداً بكل ثقة: "لدينا الاستراتيجية الصحيحة، نحن بحاجة فقط إلى التنفيذ بشكل أفضل". أوماً جميع الحضور برؤوسهم موافقين، وتقدم النقاش ليغطي سلسلة واسعة من الموضوعات طيلة الساعة التالية. ما الخطأ الممكن في ذلك؟ هنالك عشرات من أبعاد التنفيذ، وأربعون شخصاً في القاعة ربما كانوا يُفكِّرون بأربعين شيئاً مختلفاً. حين انتهت الجلسة، لم يتحسن فهمهم لأصعب التحديات التي تواجه شركتهم، ولم يقتربوا من التوصل إلى اتفاق حول خطوات إجرائية محددة يجب عليهم اتخاذها؛ الأمر الذي يجعل من المستبعد أن تتغير الأمور نحو الأفضل. نحن بحاجة إلى التنفيذ بشكل أفضل عبارة لا تفيد أكثر من دعونا نؤدي واجباتنا بشكل أفضل، من العبارات البتذلة والكليشيهات المكرورة.

بدلاً من مجرد ذكر أهمية التنفيذ الذي لا تشوبه شائبة - ومن ذا الذي يعارض تنفيذاً لا تشوبه شائبة؟ - من الأفضل للمديرين تحديد عوامل التنفيذ القليلة التي تعد الأهم لإيلاء الاستراتيجية المختارة. بالنسبة لبعض الشركات، قد تمثل في تقليص زمن دورة التصنيع، أو تخفيض معدلات الأخطاء والعيوب في المنتج. ولبعضها الآخر، قد تكون تحسين سرعة الوصول إلى السوق بالنسبة لمنتجات جديدة، أو تحقيق مستويات أعلى من الاحتفاظ بالزبائن، أو تحسين معدل التسليم في الوقت المحدد. بالطبع، فإن من المغري القول إن كل شيء مهم، لكن ذلك أمر سهل. المفتاح هو السؤال: أي من الأبعاد العديد للتنفيذ تعد الأهم بالنسبة لشركتنا - في هذا الوقت - لمقارعة منافسينا؟ وأيهما أكثر حيوية وضرورة بالنسبة لنا في هذا الوقت؟ مثل هذه الأسئلة أشد صعوبة، لكنها ضرورية إذا أردنا إيجاد شعور مشترك بالأولويات وتطويره. هذا أمر ممكن. حين كان لاري بوسيدي كبير المديرين التنفيذيين في شركة الايد

سيغفال، لم يكتفِ بالتحدث حول أهمية التنفيذ بشكل عام، بل ركّز الانتباه على أربعة أبعاد محددة: تسريع تطوير منتجات جديدة، تحسين معدل تلبية الطلبية، إدارة متفوقة للمخزون، وإدارة أفضل لرأس المال التشغيلي. كانت لائحة مختصرة يمكن لكل موظف وعامل في الشركة أن يفهمها ويُرَكِّز عليها⁽¹⁷⁾.

التحدي الثاني صديقنا القديم: تأثير الهالة. فإذا لم نتوخَّ الحذر، يمكننا القول إن أي شركة ناجحة هي جيدة التنفيذ، وأي فشل يمكن تفسيره، بعد وقوعه، بأنه فشل في التنفيذ. الآن، نحن نعرف كيف نتجنب تأثير الهالات؛ علينا أن نعتمد على مقاييس لا يشكّلها الأداء، ونفصل المدخلات عن النتائج. خلال العقد الأخير، جسدت شركة ديل نموذجاً رائداً للكفاءة في التنفيذ. في حين أنه من الطبيعي النظر إلى نجاح الشركة واستنتاج كفاءتها البارزة والاستثنائية في التنفيذ، إلا أن نظرة عن قرب توضح أنها كانت تقيس بكل دقة العديد من جوانب عملياتها؛ من سرعة عملية الإنتاج للملائم للطلبات، إلى قدرتها على اختصار الوقت في كل جزء من دورة الإنتاج، إلى دورة المخزون المتفوقة (أكثر من ثماني مرات في السنة!). جمعت ديل أيضاً المال من زبائنها قبل أن تدفع للموردين. وهذا يعني - محاسبياً - أن لديها أياها سلبية من رأس المال التشغيلي، وهو إنجاز مشهود. لم تركز الشركة انتباهها على أهمية التنفيذ الخالي من العيوب الذي لا تشوبه شائبة، بل على عدد من العوامل المفتاحية ثم قاستها مع الدقة. كانت النتائج - حين تقاس موضوعياً - عظيمة ورائعة⁽¹⁸⁾.

هنالك سبب آخر وراء مسألة قيمة إعلان مجلس إدارة الشركة عن الأداء الذي لا تشوبه شائبة؛ فهو برأيي يشتم الانتباه عن الاستراتيجية. هل تذكرتم حين أوماً أربعون مديراً برؤوسهم موافقين على أهمية التنفيذ؟ بالطبع سيوافقون؛ فمن سيخالف هذه الحقيقة؟ لكن عبر تركيز الانتباه على التنفيذ، يهمل موضوع الخيار الاستراتيجي بطريقة لبقة. هذا يحدث دائماً. حين أعلنت الشركة التي عملت فيها سابقاً، هيوليت - باكارد، عن تعيين كارلي

فيورينا في منصب كبير المديرين التنفيذيين في آب/أغسطس 2004، ذكرت: "الاستراتيجية صائبة. ما فشلنا فيه هو تنفيذ الاستراتيجية"⁽¹⁹⁾. بدا تفسيرها منطقيًا، ولم يجادلها أحد حين استبدلت بسرعة بعض كبار المديرين التنفيذيين، فلقد بدت وكأنها خطوة مناسبة لتحسين التنفيذ ورفع مستوى أداء الشركة. اللافت أن فيورينا نفسها طردت من الشركة بعد ستة شهور (شباط/فبراير 2005)، وكرّر ناطق باسم الشركة العبارة ذاتها: كانت هيوليت - باكارد تتبع الاستراتيجية الصائبة، لكن كبيرة المديرين التنفيذيين استبدلت لأن مجلس الإدارة أراد مستوى أفضل من التنفيذ!⁽²⁰⁾. مرة أخرى، بدا ذلك منطقيًا، ولم تظهر أي نذر بالقلق من خيارات الشركة الأساسية. بعد ستة أسابيع، حين عُيّن مارك هيرد مديرًا جديدًا للشركة، تشبّث هيوليت - باكارد برسالتها، معلنة أنها "اختارت السيد هيرد بسبب مهارته التنفيذية". هنا كمنت المشكلة: من الأسهل دوماً قرع الطبول، ورفع الشعارات حول التنفيذ مقارنة بالتصدي للأسئلة الجوهرية المتعلقة بالاستراتيجية. من الأسهل الإصرار على أننا نسير في السجادة الحمراء، ولكننا نحتاج للإسراع قليلاً؛ ومن الأكثر إيلافاً الاعتراف بأن الوجهة ربما تكون خاطئة، لأن الخطوات التصحيحية تكون أكثر أهمية. وعند تفحص الشركة عن قرب، تبين أنها كانت مطوقة من جميع الجهات بالمخاوف الاستراتيجية. فقد تمتعت بموقع قوي في منتجات الطباعة والتصوير (بواسطة الحاسب)، لكنها حوصرت في معركة خاسرة مع شركة ديل في مجال الحاسب الشخصي؛ وفي مجال حواسب الشركات حوصرت أيضاً في موقف صعب بين شركتي ديل و آي بي أم؛ أما في مجال أنظمة تخزين بيانات الشركات، فكانت خلف شركة آي أم سي؛ كما تخلفت في تكنولوجيا المعلومات عن آي بي أم واكسينتشر، وآي دي أس؛ وفي ميدان الإلكترونيات الاستهلاكية، واجهت سلسلة من المنتجات المنافسة القوية التي تصنعها شركات مثل كوداك وسوني. في الحقيقة، هنالك الكثير من الأسباب التي تدعو إلى وضع استراتيجية هيوليت - باكارد موضع المساءلة، لكن ذلك يثير

قضايا خطيرة لها عواقب وخيمة وواسعة النطاق. لذلك كان من الطبيعي تماما أن يجد المديرين أن من الأسهل حصر الاهتمام بالتنفيذ، حيث سيتفق الجميع دوماً على إمكانية إدخال التحسينات عليه⁽²¹⁾. لم تنجُ من ذلك حتى شركة ديل: فحين أعلنت عن نتائج مخيبة للآمال في منتصف عام 2005، فسّر كبير المديرين التنفيذيين كيفين رولينز مشكلاتها بأنها مسألة تنفيذ. في الحقيقة، هنالك أسباب وجيهة تدعو لمساءلة خيارات ديل الاستراتيجية في ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والموقع التنافسي، لكن هذه المناقشات لها مضامين مقلقة ومقتضيات مزعجة على الدوام⁽²²⁾. من الأبسط والأسهل توجيه إصبع اللوم إلى التنفيذ. الأمر الذي يفضي إلى ملاحظة: كلما سمعت أحداً يقول "لدينا الاستراتيجية الصائبة، وما نحتاجه هو التنفيذ"، أقوم بمعاينة الاستراتيجية المتبعة في مؤسسته بشكل أعمق.

كل هذا يوصلنا إلى أفضل جواب أستطيع تقديمه عن سؤال ما الذي يؤدي إلى المستوى الرفيع من الأداء؟ إذا تجاهلنا الشبهات المعتادة بالقيادة والثقافة والتركيز... - التي ربما يكون من الأفضل فهمها بوصفها استنتاجات مؤسسية على الأداء لا أسباب الأداء - نجد أنفسنا أمام عاملين اثنين: الخيار الاستراتيجي والتنفيذ. الأول تتأصل فيه المخاطرة لأنه مرتكز على تخميناتنا المتعلقة بالزبائن، والمنافسين، والتقنية، إضافة إلى قدراتنا الداخلية. والثاني غامض يكتنفه عدم اليقين لأن الممارسات التي تنجح في شركة قد لا يكون لها التأثير نفسه في أخرى. على الرغم من رغبتنا في الخطوات البسيطة، فإن حقيقة الإدارة أكثر غموضاً مما نود غالباً الاعتراف به، وأشد إبهاماً مما تريد منا القصص المريحة والمطمئنة أن نعتقد. المديرين الذين يتمتعون بالحكمة يعرفون أن العمل التجاري أمر يتعلق بالعثور على طرق تحسين فرص النجاح، لكنهم لا يتخيلون أبداً أن النجاح أمر مؤكد. فإذا اتخذت شركة خيارات استراتيجية صائبة وذكية، وبذلت جهودها لتجعل عمليات التشغيل فعالة، وحالفها حسن الحظ، فلربما تستطيع أن تتجاوز منافسيها بأشواط، على الأقل لمدة من الزمن.

لكن حتى هذه المكاسب ستعرض للتآكل بمرور السنين. فالنجاح في اللحظة
زمنية معينة لا يضمن النجاح في اللحظة التالية، لأنه يستدعي مزيدا من
المنافسين الجدد، وبعضهم أكثر استعدادا لركوب المخاطرة من الشركة
الناجحة. كل ذلك يساعد على تفسير سبب عدم وجود صيغة يمكن أن
تضمن النجاح، على الرغم من جميع القصص والحكايات المغرية، ومثلما
لاحظ توم بيترز: "لكي تكون متميزا، يجب أن تكون متسقا. وحين تكون
متسقا، تكون مكشوبا ومعرضا للهجوم. أجل، إنها مفارقة. لكن عليك أن
تتعامل معها"⁽²³⁾.

حواشي الفصل التاسع

(*) القاعدة العلمية والفلسفية التي تقول إن التفسيرات البسيطة يجب أن تُفضّل على المعقدة، وأن تفسير ظاهرة جديدة يجب أن يتأسس على ما هو معروف ومعلوم. (م) انظر: (1)

Porter, Michael E., "What Is Strategy?," *Harvard Business Review*, November-December 1996, p. 62.

Joyce, Nohria, and Roberson, 203, p. 16. (2)

Collins, *Good to Great*. (3)

حجة كولينز دائرية، لأنها تقترح أن بمقدورنا تحديد الموظفين المناسبين وغير المناسبين بغض النظر عن استراتيجية الشركة. في الحقيقة، قد يكون بعض الموظفين ومهاراتهم أكثر أو أقل مواءمة اعتمادا على ما تحاول الشركة فعله؛ النشاطات التي تؤديها، الأسواق التي تنافس فيها، مصادر التمايز التي تسعى إليها؛ وكمثال على ذلك شركة هارا انترتينمنت، التي تطرقنا إليها في الفصل الأول. فحين أخذ غاري لوفمان الشركة باتجاه مختلف - من خيار استراتيجي بالثشديد على المقاربة المرتكزة على المعرفة إلى إدارة بيانات الزبائن - لم يعد ثمة حاجة إلى بعض الموظفين الذين كانوا يعدون الأفضل كفاءة؛ بل إن لوفمان استبدل مدير التسويق الذي اختير لتوه موظف العام. فهل أصبح هذا الموظف غير مناسب فجأة؟ بالمعنى المطلق، لا. لكن المعنى النسبي (في ما يتصل بالوجهة الاستراتيجية) أجل.

(4) لأغراض هذه المناقشة، أستخدق تعبيرى مخاطرة وعدم يقين بشكل تبادل، على الرغم من وجود فارق بينهما بالمعنى الدقيق. المخاطرة تشمل عموما احتمالات معلومة، بينما الاحتمالات تكون مجهولة في حالة عدم اليقين. لعب الروليت مثلا مخاطرة؛ نعرف الاحتمالات ونعرف الجائزة، ويمكننا المراهنة تبعا لذلك. أما توقع الأضرار الناجمة عن زلزال مدمر فيشمل حالة من عدم اليقين، فنحن لا نعرف التوقيت أو الحجم، ولا يمكن أن نستوقع الأضرار بدقة. ووفقا لهذا التعريف، فإن معظم ما أشير إليه هنا يقع تحت عنوان عدم اليقين.

انظر: (5)

Guralnick, Peter, *Last Train to Memphis: The Rise of Elvis Presley*, New York: Little, Brown, 1994, p. 227 of the paperback edition.

Christensen, Clayton M., *the Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*, Boston: Harvard Business School Press, 1997. (6)

(7) أظهر روبرت ويغينز وتيموثي روفلي أن الصناعات تختلف في المواظبة على الأداء الجيد، حيث صناعات التقنية المتقدمة تسبب تأكلا أسرع للمستوى المرتفع من الأداء

مقارنة بالصناعات الأكثر رسوخا. كما أظهر الباحثان أن الصناعات كلها على ما يبدو تقصر فيها مدة المواظبة على الأداء الجيد، مما يعني بروز وهم النجاح الدائم بشكل أوضح. انظر:

Wiggins, Robert R., and Timothy W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?," *Strategic Management Review* 26 (2005): 887-911.

(8) لرؤية أهمية معرفة الصورة الإجمالية للشركات، لنفترض أن 90% من الشركات لها نشاط/منتج أساسي واحد، ونسبة العشرة بالمئة الباقية تمارس أكثر من نشاط أساسي واحد. في هذه الحالة، إذا كانت نسبة 78% من الشركات الناجحة تمارس نشاطا أساسيا واحدا سنجد أن احتمال تحقيق الشركات التي تمارس أكثر من نشاط أساسي واحد أكبر على أساس نسبي، $10/22 = 220\%$ مقابل $90/78 = 87\%$. ليست الدراسة التي أجراها زور الوحيدة التي ترتكب مثل هذا الخطأ. إذ قام نيل هاربر وباتريك فيغويري من مؤسسة مكينزي أند كو باستكشاف الموضوع نفسه تقريبا في مقالة لهما نشرت عام 2002. انظر:

Harper, Neil W.C., and Patrick Viguerie, "Are You Too Focused?," *McKinsey Quarterly*, "Special edition: Risk and Resilience," 2000, pp. 28-37.

وجدت الدراسة، التي تناولت 4000 شركة أميركية كبرى بين عامي 1990 - 2000، أن الشركات التي تركز على منتج/نشاط واحد تفوقت في الأداء على المعدل الوسطي للشركات الأخرى العاملة في المجال نفسه بنسبة 8%، لكن الشركات التي نوعت نشاطها باعتدال تفوقت في الأداء على المعدل الوسطي بنسبة 13%. والنتيجة: التنوع المعتدل يعادل وربما يتفوق على التركيز على نشاط واحد. لكن على شاكلة دراسة باين، لم تتمكن دراسة مكينزي من إعلامنا من إن كان التنوع المعتدل يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء، أم أن الشركات الجيدة الأداء تمتنع عن مزيد من التنوع. لن نعرف حتى نعين البيانات على مر السنين، ونقارن نتائج القرارات المختلفة التي اتخذتها الشركات التي واجهت ظروفًا مشابهة.

(9) يجب أن يكون من الممكن إجراء مثل هذه الدراسة عبر جمع البيانات على مرّ السنين (التصميم الطولاني) باستخدام المنهج المناسب، مثل تحليل تاريخ الحدث، بشرط ألا تفسد بياناتنا بتأثير الهالة بالطبع.

(10) انظر:

March, James G., and Zur Sapia, "Managerial Perspectives on Risk and Risk-Taking," *Management Science* 33 (1987).

كتب الباحثان: "من المنظور التاريخي، لم نجد صعوبة في التمييز بين تلك الشركات التي ركبت مخاطر محسوبة وتلك التي كانت متهورّة، مهما غلف الغموض الفارق الذي ربما وجد وقت اتخاذ القرار."

(11) انظر:

Bossidy, Larry, and Ram Charan, with Charles Burck, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York: Random House Business Books, 2002, p. 9.

(12) تعود أصول الأنظمة الاجتماعية - التقنية إلى أريك تريست، وك.ي. رايس، وأريك ميللر، وزملائهم في كلية تافستوك خلال الخمسينيات والستينيات.

(13) انظر:

Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Picks, and Michael F. Spratt, "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," *Human Resource Management* 36, no. 1 (1997): 41.

(14) شكك بيتر كاييللي وان كروكر - هيفتر من كلية وارتون بوجود أي مجموعة من أفضل الممارسات. بل لاحظا أن "هناك نماذج في كل صناعة عمليا لشركات ناجحة جدا تتبنى ممارسات مميزة". لقد تراوحت النماذج بين شركات (مثل سيرز أند نورديستروم، وبوسطن كونسلتنغ غروب، ومكينزي أند كو)، وكليات الأعمال (كليتا هارفارد ووارتون)، وفرق كرة القدم (سان فرانسيسكو 49، وأوكلاند رايدرز)، ولكل منها ممارسات إدارية مختلفة تمام الاختلاف عند المقارنة، لكنها جميعا ناجحة في مجالها. ولاحظا أنه "حتى الممارسات التي أظهرت على ما يبدو أنها الأفضل في بعض الشركات لم تكنسح عالم الأعمال ككل". انظر:

Cappelli, Peter, and Anne Crocker-Hefter, "Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competences," *Organizational Dynamics* 24 (1996): 7-21.

(15) انظر:

Murphy, James D., *Flawless Execution: Use the Techniques and Systems of America's Fighter Pilots to Perform at Your Peak and Win the Battle of Business World*, Los Angeles: Regan Books, 2005.

Edmondson, Gail, "What He'll Do with Renault," *Business Week*, April 25, 2005, p. 19.

(17) وصف التنفيذ في شركة الايد - سيغنال مقتبس من:

Tichy, Noel, and Ram Charan, "The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A Bossidy," *Harvard Business Review*, March-April 1995, p. 71.

(18) وصف التنفيذ في شركة ديل مقتبس من:

Bossidy, Larry, and Ram Charan, with Charles Burck, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York: Random House Business Books, 2002, pp. 16-18.

(19) انظر:

www.informationwee;.com/showArticle.jhtml/articleID=29100212.

(20) بالنسبة لاستبدال كارلي فيورينا، انظر:

Morrison, Scott, "HP Sacks Chief Executive Fiorina but Stresses Strategy Will Not be Changed," *Financial Times*, February 10, 2005, p. 1; and Morrison, Scott, "HP Turns NCR for Its New Chief," *Financial Times*, March 30, 2005, p. 1.

(21) هنالك مراجعة موجزة للقضايا الاستراتيجية التي تواجه هيوليت - باكارد في:

Business Week in "Carly's Challenge," by Ben Elgin, December 13, 2004, pp. 48-56.

وهناك نقد حاد مدمر تصدى للمشاكل كلها، من الاستراتيجية إلى التنفيذ، انظر:

Carol J. Loomis, "Why Carly's Big Bet Is Failing," *Fortune*, January 24, 2005.

انظر أيضا:

"Exit Carly," *The Economist*, February 12, 2005, p. 63.

(22) انظر:

Lee, Louise, and Peter Burrows, "Dell's Edge Is Getting Duller," *Business Week*, November 14, 2005, p. 43.

وفقا للباحثين، اتصلت بعض القضايا الاستراتيجية التي واجهت شركة ديل بالأهمية النسبية التي أعطيت للزبون مقابل الأسواق، إضافة إلى مقاربتها نحو الصين.

(23) انظر:

Peters, 2001, p. 90.

إدارة دون سماعات جوز هند

ما إن ذوت فكرة أنك عاجز عن إثبات أي شيء بلغة الإطلاق، حتى تصبح الحياة تعني الاحتمالات والصدف والصفقات. ففي عالم تغيب عنه الحقائق القابلة للإثبات، تتجسد الطريقة الوحيدة الباقية لصقل الاحتمالات في مزيد من المعرفة والفهم.

روبرت روبسن

In an Uncertain World:

Tough Choices from Wall street to

Washington , 2003.

لا غرو أن ينجذب المديرون، تحت ضغط تحقيق مزيد من العائدات والأرباح، إلى الكتب التي تزعم كشف أسرار النجاح المكونة. حتى أن بعض أشهر رجال الأعمال والمديرين يطلبون المساعدة بين الحين والآخر من الكتب السرائحة. في أيلول/سبتمبر 2005، كتبت مجلة بيزنس ويك عن كبير المديرين التنفيذيين في شركة مايكروسوفت، ستيف بالمر، وعن جهوده لتفادي مواجهة الشركات المتحدية مثل غوغل وياهو! وإنعاش الشركة، وإعادةها إلى عظمتها السابقة. من بين أشياء أخرى، قيل إن بالمر بحث عن الإلهام في كتاب جيم كولينز من الأداء الجيد إلى العظيم⁽¹⁾.

أعتقد أن ستيف بالمر شخص ذكي ولا أتصور أنه فكّر بشكل جدي بأن كتاب كولينز يضم أجوبة عديدة لشركة مايكروسوفت، فالمشكلات التي تواجه الشركة الرائدة في العالم في مجال البرمجيات، وهي تحاول الحفاظ على موقع مهيم في صناعة على درجة عالية من الدينامية، وأمام تحديات تتراوح بين البرمجيات المفتوحة المصدر وبين موجة الابتكارات الكاسحة على الشبكة الإلكترونية (التي تمثلها أسماء مثل ويكيس وبلوغز وماش أبس)، تبعد مسافة سنين ضوئية عن المشكلات التي تواجه شركات متوسطة الحجم في مجال التمويل والتجزئة الاستهلاكية. لكن إذا حاول بالمر تطبيق القوانين التي زعم كولينز أنها دائمة، فلا بد أنه أصيب بخيبة أمل: فمنذ أن أصبح كبير المديرين التنفيذيين، تراجع نمو عائدات مايكروسوفت السنوية من 36% إلى 8% وانخفض سعر سهمها بنسبة 40%. وليس ثمة مفاجأة كبيرة في ذلك. فنحن نعرف أن الشركات ذات مستوى الأداء المرتفع تتراجع عادة بمرور السنين بسبب القوى المنافسة. إن الأفكار الجوهرية في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم - عين موظفين أكفاء، حافظ على تركيزك، وكن مثابرا دؤوبا - ربما تفيد العديد من الشركات في العديد من الظروف، لكن لا يوجد سبب يدعو للاعتقاد بأنها كافية لإعادة شركة عملاقة في مجال البرمجيات إلى أيام مجدها الغابر.

من سوء حظ بالمر وكل مدير آخر، أنه لا توجد صيغة سحرية، ولا طريقة لكشف الرمز السري، ولا جني يخرج من القمقم حاملا أسرار النجاح، فجواب السؤال ما الذي ينجح فعلا؟ بسيط: لا شيء ينجح فعلا، على الأقل في كل الأوقات. هذه ليست طبيعة عالم الأعمال؛ لكن هذه الرؤية، على الرغم من دقتها وصوابيتها، لا توفر السكينة وراحة البال. فالإدارة تتعلق باتخاذ خطوات إجرائية، بفعل شيء. إذا، ما الذي يمكن فعله؟ الخطوة الأولى، هي إبعاد الأوهام التي تلون معظم تفكيرنا بالأداء، وإدراك حقيقة أن القصص الملهمة قد توفر لنا الراحة، لكنها لا تمتلك قدرة على التوقع تتجاوز قدرات

زوج من سماعات جوز الهند على تلك الجزيرة المدارية. بدلا من ذلك، من الأفضل أن يفهم المديرون أن النجاح في العمل التجاري أمر نسبي؛ لا مطلق، وأن الأفضلية التنافسية تتطلب ركوب مخاطر محسوبة. والقبول بحقيقة أن بضع شركات فقط حققت نجاحا دائما، وأنها فعلت ذلك عبر جمع فترات نجاح قصيرة الأمد معا، بدلا من اعتبار أنها سعت عامدة متعمدة لتحقيق نجاح دائم لا يتوقف⁽²⁾. إن الاعتراف بأن "الهامش المميز بين النجاح والفشل ضيق جدا في أغلب الأحوال، ولا يكون أبدا على درجة الوضوح والتميز والديمومة التي يبدو عليها من بعيد"⁽³⁾، حسبما كتب توم ليسر بأسلوبه البليغ في صحيفة فايننشال تايمز. لتوضيح الفكرة أكثر يجب إدراك أن القرارات الصائبة لا تؤدي دوما إلى نتائج مفضلة، وأن النتائج غير المفضلة لا تنجم دوما عن أخطاء، ولذلك يجب مقاومة الميل الطبيعي للتوصل إلى استنتاجات مبنية على النتائج وحدها. أخيرا، ينبغي على المديرين الإقرار بأن الحظ كثيرا ما يلعب دورا في نجاح الشركة. لكن الشركات الناجحة ليست محظوظة وحسب - فالمستوى الرفيع من الأداء ليس عشوائيا واعتباطيا - بل إن القدر يلعب دورا فعلا، وأحيانا يكون محوريا⁽⁴⁾.

يجب ألا يبدو كل ما تقدم محبطا ومثبطا للعزائم، وحقيقة أن الأداء يعتمد على العديد من العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرتنا ينبغي ألا تسبب لنا اليأس. لحسن الحظ، هنالك العديد من الأمثلة الجيدة على مديرين يرون العالم بوضوح، وبدقة، ودون أوهام. لا يكتب هؤلاء قصائد احتفائية بالذات، تمجد الانتصارات المتحققة في حياتهم المهنية أو تقدم عبارات وأفكارا مبتذلة حول الأصالة والكمال والتواضع، كأنما هذه الأشياء - رغم أهميتها - كافية لضمان النجاح. ولا يتشبثون بالنظرة المؤتملة إلى عالم الأعمال، بل يتمتعون بالفطنة وعمق التفكير، ويدركون أن النجاح يأتي من موالفة الحكم الحصيف والعمل الدؤوب مع جرعة من الحظ، ويعرفون تماما أن كوابح اللعبة لو تراخت قليلا لأدت إلى فرق شاسع. المديرون التنفيذيون الذين ستطرق إليهم

- روبرت روبن، واندي غروف، وغيرينو دي لوكا - حققوا جميعا نجاحات مشهودة، بحيث يبدو الأمر وكأنني أختار عينة اعتمادا على النتائج، وهذا صحيح إلى حد ما. فما كنا لنعرفهم لو لم يصيبوا قدرا من النجاح. لكنني أتناول سيرتهم هنا لا بسبب نجاحهم - النتائج - بل بسبب الطريقة التي اتبعوها لصنع القرارات، وإدارة شركاتهم، واتخاذ خيارات استراتيجية خطيرة بعيون مفتوحة، ثم تنفيذها بنجاح عظيم. هذا النوع من المقاربة يجسد مثالا للمديرين في كل مكان.

روبرت روبن وإدارة الاحتمالات

لربما اشتهر روبرت روبن بسبب السنوات الثماني التي قضاها في إدارة كلينتون، أولا كمدير للمجلس الاقتصادي القومي في البيت الأبيض، ثم كوزير للخزانة. قبل ذلك، أمضى روبن ستا وعشرين سنة في بنك الاستثمار غولدمان ساكس، ثم أصبح في نهاية المطاف شريكا مهما فيه.

قال روبن في مذكراته: "المُرشد الهادي الذي وجه حياتي المهنية في قطاع الأعمال والحكومة هو نظرتي الأساسية القائمة على الاعتقاد بعدم وجود يقين قابل للإثبات. إحدى اللامزمات المنطقية لهذه النظرة هي صنع القرار الاحتمالي. إن التفكير الاحتمالي ليس مجرد بنية فكرية بالنسبة لي، بل هو عادة ومبدأ متجذران عميقا في نفسي وعقلي"⁽⁵⁾. نظرة تطورت أولا في الجامعة، حيث درس الفلسفة وتعلم عدم أخذ الفرضيات وفقا لقيمتها الظاهرية، بل مقارنة ما يقرأ ويسمع بذهن متساءل متشكك. أصبح تفكير روبن أكثر حدة وتركيزا في شارع المال وول ستريت، حيث لم يجد وصفات مؤكدة ولا صيغا محددة للنجاح. بل رأى أن "النجاح يأتي عبر تقييم جميع المعلومات المتوافرة ومحاولة تقدير احتمالات مختلف النتائج والمكاسب والخسائر الممكنة المرتبطة بكل منها. اعتمدت حياتي في شارع المال على القرارات الاحتمالية التي اتخذتها يوميا"⁽⁶⁾.

العديد من سنوات روبن في غولدمان ساكس قضاها في ميدان بيع وشراء السندات والسلع والعملات بشكل متزامن، حيث المخاطرة كبيرة لأنها تشمل سندات أسهم تخضع لتأثير العديد من الأحداث؛ عملية اندماج مثلا، أو انقسام، أو إفلاس مصرف. العمل على درجة كبيرة من التعقيد، لكنه مربح أيضا حين يؤدي بشكل صحيح. فحين تراهن بشكل صائب تسبق الآخرين بأشواط. أما الرهان الخاطئ فيعني الكارثة وخسارة كل شيء. لا توائم هذه المهنة الحسابات الدقيقة لكنها تشمل دوما قدرا من المخاطرة. مثلما تذكر روبن: "التغيرات المتتابة وعدم اليقين يجعلان بيع وشراء السندات والأسهم أمرا يحطم الأعصاب بالنسبة لبعض الناس. لكنني تمكنت بطريقة ما من التعامل مع المهنة بشكل معقول وهادئ وناجح. فقد ناسبتني، لا مزاجيا فقط بل كطريقة للتفكير أيضا؛ نوع من الانضباط الذهني... فالمخاطر في هذه المهنة تشمل أحيانا التعرض لخسائر ضخمة، لكن إن أجريت تحليلك بشكل صائب ولم تجرفك غريزة القطيع، يمكنك أن تحقق النجاح. الخسائر من وقت لآخر - حيث تفوق أحيانا توقعاتك - جزء لا يتجزأ من العمل"⁽⁷⁾.

من الصفقات التي لا تنسى تلك التي اقترحت عام 1967 شراء شركة بيكتون ديكنسون لشركة منافسة في صناعة المنتجات الطبية، يونيفيس⁽⁸⁾. وفقا لشروط تبادل الأسهم، فإن سعر كل سهم من شركة يونيفيس سيرتفع، مقارنة بسعر السوق الراهن البالغ 24.5 دولار، إلى نحو 33 دولاراً. حين أعلنت الصفقة، ارتفع السعر جزئياً إلى 30.5، ليعكس حالة عدم اليقين التي سادت السوق في ما يتعلق بإمكانية عقد الصفقة. هذا هو السؤال الذي توجب على قسم روبن الإجابة عنه، فإذا اعتقدت شركة غولدمان ساكس أن الصفقة ستتم، فإنها ستشتري أسهم شركة يونيفيس بسعر 30.5 دولار، وتنتظر ارتفاعه إلى 33؛ لكن إن توقعت أن الصفقة لن تتم، فلربما تباع أسهم يونيفيس، بسعر أقل. بعد إجراء حسابات كثيرة، اشترت غولدمان ساكس أسهما في شركة يونيفيس، وقدرت أن تصل أرباحها إلى 125 ألف دولار إن

تمت الصفقة، وهذا مبلغ ليس بالقليل في العام 1967، لكن بعد بضعة أسابيع، دفع تقرير مخيب للآمال عن أرباح يونيفيس شركة بيكتون ديكنسون إلى سحب عرضها، فخسرت غولدمان ساكس مبلغ 675 ألف دولار؛ أي أكثر من المبلغ الذي أملت بربحه بخمس مرات. من الطبيعي أن تظهر الانتقادات (بعد وقوع الواقعة) وتتحرك أصابع الاتهام في دهايز مقر الشركة، وهي ردة فعل عادية نظرا لأن العديد من الموظفين استنتجوا أن العاقبة الوخيمة نجمت عن قرار خاطئ. لكن حتى بالرغم من العاقبة الوخيمة، عرف روبن أن القرار لم يكن خاطئا بالضرورة. وفسّر الأمر قائلا: "حتى الخسارة الكبيرة والموجعة لا تعني أننا أسأنا الحكم. ومثلما هي الحال في أي نشاط تجاري يعتمد على الاحتمالات المحسوبة، فإن جوهر بيع وشراء السندات والاسهم بشكل متزامن هو أنك إذا حسبت الاحتمالات بشكل صائب ستكسب في غالبية الصفقات وفي المجموع الكلي لتعاملاتك. فإذا كانت نسبة المخاطرة 6 إلى 1، فستخسر في المرة السابعة دائما... وبالنسبة لمن هم خارج المجال، قد يبدو عملك وكأنه مقامرة. لكنه في الحقيقة نقيض ذلك، أو على الأقل مقامرة غير احترافية. إنه عمل استثماري قائم على تحليل دقيق وأحكام حكيمة - كثيرا ما تتخذ تحت ضغوط شديدة - ووفقا لقانون المعدلات الوسطية"⁽⁹⁾. باعتباره خبيرا متمرسا في عقد الصفقات في شركة غولدمان ساكس، عرف روبن أن كل صفقة من سبع تقريبا يرجح أن تخسر، ومن المؤكد أنه حاول وزملاؤه تحسين معدل النجاح، لكنهم عرفوا من التجربة أن خسارة صفقة واحدة من سبع أمر مرجح؛ ومقبول (إذا انخفض معدل الفشل عن ذلك، ربما يكون بمثابة مؤشر على عدم مجازفة الشركة بصورة كافية، وهذا سيمثل أيضا مشكلة خطيرة. فالحد الأدنى من معدل الفشل لم يكن صفرا، وليس الحد الأدنى من عدد مرات عدم الوفاء بالتزامات قروض المصارف صفرا. تأكد من أن خسارة واحدة لا تسبب إفلاس أي مصرف!). هذه النظرة إلى العالم مؤسسة على تقدير أهمية الاحتمالات، لا على البحث عن يقين.

وحتى إذا كانت الخسارة الكبيرة والموجعة لا تعني قرارا خاطئا، فماذا تعني إذا؟ من أجل الاجابة عن هذا السؤال، علينا تجاوز تأثير الهالة. علينا معاينة عملية اتخاذ القرار ذاتها بصورة أعمق، مع إغفال النتيجة النهائية. هل جمعت المعلومات الصحيحة والمناسبة، أم تم تجاهل بعض البيانات والمعطيات المهمة؟ هل كانت الافتراضات معقولة ومنطقية، أم عانت من العيوب والأخطاء؟ هل كانت الحسابات دقيقة، أم وجدت فيها أخطاء؟ هل حددت المجموعة الكاملة من الاحتمالات وقدر تأثيرها؟ هل أخذ بالاعتبار الحجم الإجمالي للمخاطرة التي ركبته شركة غولدمان ساكس بشكل صحيح؟ هذا النوع من التحليل الصارم، الدقيق والمفصل، مع فصل النتائج عن المدخلات، لا يعد أمرا طبيعيا بالنسبة للعديد من الناس، فهو يتطلب خطوة فكرية/ذهنية إضافية، والحكم على الأفعال وفقا لجدارتها بدلا من الاستنتاجات بأثر رجعي، بغض النظر عما إن كانت إيجابية أم سلبية. قد لا تكون هذه مهمة سهلة، لكنها جوهرية وأساسية. بهذا التقييم الهادئ والرزين وحده، أمكن لشركة غولدمان ساكس أن تأمل بالتعلم من هذه الواقعة وتحسين أسلوبها في المرة التالية. بالنسبة لروبرت روبن، يعد هذا النوع من التفكير أمرا طبيعيا، ونظرته إلى العالم ارتكزت على الاحتمالات وحالات الغموض وعدم اليقين. وفي هذا كتب يقول: "بعض الذين قابلتهم في حياتي بدا لي يقينهم من كل شيء أكثر من يقيني من أي شيء. هذا النوع من اليقين هو السمة الشخصية التي أفتقدها. إنه موقف يبدو لي أنه يسيء فهم طبيعة الواقع الحقيقي ذاته - تعقيدته وغموضه - وبالتالي يوفر أساسا مزعزا لصنع قرارات بطريقة يرجح أن تؤدي إلى أفضل النتائج"⁽¹⁰⁾.

موقف روبن، الذي أظهر احتراما للتعقيد والغموض، بالاقتران مع تواضعه في أوقات اليسر والإصرار على التعلم من أوقات العسر، خدمه خدمة جيدة لا في شركة غولدمان ساكس فقط، بل في الحكومة أيضا، حيث واجه قرارات يكتنفها مثل هذا الغموض وعدم اليقين، ولم يكن لها صيغة سهلة.

ففي أول يوم عمل فيه وزيراً للخزانة - اليوم الذي استلم فيه المنصب عام 1995 - واجه روبن قراراً حاسماً الأهمية متعلقاً بأزمة البيزو المكسيكي، ففي مواجهة العجز الوشيك عن وفاء المكسيك بديونها، هل تتدخل الولايات المتحدة لدعمها أم لا؟ مثلما كانت الحال في القرارات التي اتخذها خلال عمله في بيع وشراء الأسهم، فكّر روبن باحتمالات وخيارات مختلفة. ما هي مخاطر التدخل؛ أي إشارات سيرسل، ما هي السوابق التي سيؤسسها؟ وما هي مخاطر عدم التدخل؛ هل ستعجز المكسيك عن الوفاء بديونها؟ وفي هذه الحالة، ما هي الانعكاسات والتبعات بالنسبة للولايات المتحدة والنظام النقدي العالمي؟ لم تكن هناك صيغ لاتباعها، بل مجرد تقدير حصيلف وتقييم سليم لجملة من الخيارات والاحتمالات والتبعات والعواقب، لكل منها احتمالاته التقريبية، تكتب على صفحة الذهن، وتشكل الركيزة للحكم النهائي الذي يتخذ دون أي ضمان بالنجاح الأكيد، بل يستهدف تحسين فرص النجاح إلى أعلى درجة ممكنة. واعتماداً على أكبر قدر من المعلومات الموثوقة والصحيحة التي يمكن تجميعها، وفرت إدارة كليتون الدعم المالي المطلوب للبيزو المكسيكي، الأمر الذي ساعد على استقرار السوق وبدء عملية الانتعاش الاقتصادي. ولم يتم ذلك كله دون مخاطرة كبيرة، ولم يكن النجاح مضموناً، لكنه اعتمد على التفكير الموضوعي والهادئ والمتجرد وتقييم الاحتمالات ذاته الذي ساعد روبن على هذا النجاح في مسيرة حياته المهنية.

اندي غروف ومقاومة التقنيات الجديدة

شملت عمليات بيع وشراء السندات والأسهم بشكل متزامن في شركة غولدمان ساكس العديد من الصفقات، ولم تكن أي منها كبيرة بما يكفي لانهيار مصرف؛ على الأقل إذا أمكن إدارة المخاطر بالشكل المناسب. لكن الشركات تواجه أيضاً خيارات استراتيجية حيث المخاطر مجهولة وحيث يتعذر مقارنة نتيجة سيئة إزاء غيرها من النتائج المفضلة. فليس ثمة معدلات أساسية

يمكن الرجوع إليها، ولا يوجد سوى بضعة خطوط إرشادية حول الحجم المحتمل للأرباح أو الخسائر. تواجه بعض الشركات هذه الأنواع من القرارات بين الحين والآخر، لكن على غيرها - خصوصا في الصناعة التي تتغير فيها التقنية بسرعة - مواجهتها كل حين.

اندي غروف، مدير شركة انتيل، أحد المديرين الذين شقوا طريقهم في خضم هذا الغموض وعدم اليقين. فقد ولد في هنغاريا (باسم اندراز غراف)، ونجا من هتلر وستالين قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة في أواخر الخمسينيات، ولم يفقد أبدا الإحساس المتأصل في كيانه بأن النجاح لا يمكن ضمانه، وأن الفشل قد يصيبنا في أي وقت. بعد دراسة الهندسة الكيميائية في جامعة كاليفورنيا، ذهب غروف للعمل في صناعة الإلكترونيات المزدهرة. في العام 1968، انتقل إلى فيرتشايلد مع غوردن مور وروبرت نويس ليؤسسوا انتيل كوربوريش، الشركة الجديدة المتخصصة في صناعة أشباه النواقل. لم يكن المجال عاديا، فتقنية أشباه النواقل كانت تتقدم بسرعة، حيث تتضاعف طاقات وقدرات الرقاقات الإلكترونية مرة كل ثمانية عشر شهرا تقريبا، مثلما لاحظ مور.

في العام 1969، حيث لم يكن قد مضى سوى سنة على تأسيس انتيل، والمنافسة على أشدها، دعت الشركات الراسخة والكبرى في صناعة الحواسيب، مثل تكساس انسترومنتس وموستيك، إلى عروض لصنع رقاقة بسعة ذاكرة تبلغ 64 بت. كانت انتيل واحدة من سبع شركات تقدمت للعروض، وبعد جهود تطويرية مكثفة - كأنما حياتنا متوقفة عليها، كما تذكر غروف - فازت بالمرتبة الأولى. فرقاقة الـ 64 بت مثلت نجاحا هائلا بالنسبة إلى شركة مبتدئة، لكن لم يكن ثمة مجال للقناعة والرضى الذاتي. فقد كان المنافسون يستهدفون صنع رقاقات بذاكرة تبلغ سعتها أربعة أضعاف (256 بت). مرة أخرى، عد تطوير منتج جديد مسألة حياة أو موت، ومرة أخرى واجهت انتيل التحدي، ونجحت في صنع أفضل تصميم. وأهمك

المنافسون - من جديد - في العمل، بنية تطوير الجيل التالي من الرقاقات التي تتجاوز سعتها 256 بت. وفي سبيل الفوز بقصب السبق، قررت انتيل التخلي عن الخطوة المنطقية التالية، رقاقة بسعة 512 بت، وتجاوز منافسيها بأشواط برقاقة سعة 1024 بت، أي أربعة أضعاف سعة الرقاقة السابقة. كان ذلك خياراً - قراراً متعمداً للفعل شيء يختلف اختلافاً بيناً، لكنه مريح على الأرجح. كان بمثابة مخاطرة كبرى أيضاً. فقد تطلب تفكيراً على طريقة الثعالب: رشاقة وسرعة في الحركة، قليل من المكر، استشعار بالفرص مع إدراك للأخطار. تذكر اندي غروف قائلاً: "تطلب ذلك مقامرات تكنولوجية كبيرة". وما إن اتخذ القرار رص صفوف الموظفين معاً؛ مهندسون وتقنيون وخبراء تصنيع عملوا معاً تحت ضغوط مكثفة لتنفيذ الاستراتيجية. في هذه المرة، كما تذكر غروف "كسبنا الجائزة الكبرى فقد حقق الجهاز رواجاً هائلاً"⁽¹¹⁾. لنلاحظ الكلمات، تحدث غروف عن مقامرات والحاجة إلى الفوز بالجائزة الكبرى، ولم يتطرق إلى المخططات التفصيلية أو النجاح الدائم أو النجاح المضمون. لقد أدرك أن المخاطر وحالات الغموض وعدم اليقين جزء من العملية، وعرف أن على انتيل ركوب مخاطر جريئة يمكن أن تؤدي إلى التمتع بأفضلية مؤقتة، ثم تدعيم وتعزيز هذه الأفضلية في ميادين جديدة. كانت مقامرة محسوبة، لكنها تظل مقامرة.

مثل القرار بالمضي قدماً في تصنيع رقاقة سعة 1024 بت واحداً من العديد من الخيارات الخطرة التي اتخذتها انتيل على مرّ السنين. وقام غروف، بوصفه كبير المديرين التنفيذيين، بمسح وسبر البيئة المحيطة بصورة متواصلة لمعرفة التغيرات التي تطرأ على التقنية والمنافسين والزبائن، وجمع المعلومات التي يمكن أن تفيد الشركة. كتب يقول: "فكّر بالتغيير في البيئة المحيطة بك باعتباره ومضة على شاشة الرادار. لا يمكنك أن تعرف ماذا تمثل في البداية، لكن عليك متابعة المراقبة لترى ما إذا كان الجسم الذي تدل عليه يقترّب، وما هي سرعته، وما هو شكله وهو يدنو منك. حتى حين يترئث على تخومك

المحيطية، عليك أن تبقي عينيك متيقظتين وبصرك مثبتا عليه. فلربما تتغير سرعته ومساره"⁽¹²⁾. رواية غروف عن سنواته في انتيل متخمة بالأمثلة التي تثبت أن البقاء يتطلب خيارات تتخذ في حالة من الغموض وعدم اليقين، فالرهانات الاستراتيجية لم ولن تضمن النجاح. لكن مثلما قال روبرت روبن، حاول تحسين فرصك في النجاح عبر النظر بوضوح وعناية إلى الاحتمالات، وإلى قدراتك، ودوافع وقدرات منافسك، ثم توصل إلى أفضل حكم لديك، مع العلم بأنه حتى أفضل القرارات لن تؤدي دوماً إلى نتائج جيدة، لكن الامتناع عن ركوب المخاطر المحسوبة يضمن أنك لن تنجح في السوق التنافسية. وما إن تضع رهانك، حتى يبدأ التنفيذ المنضبط الذي يؤمن به غروف. شرح قائلاً: "كيف يمكن أن تأمل بحشد فريق كبير من المديرين التنفيذيين للعمل معا وقبول أداء مهمات مختلفة في بيئة يسودها الغموض وعدم اليقين وبذل قصارى الجهد على الرغم من ذلك في المستقبل، إذا لم تكن تستطيع - أو تريد - التعبير عن شكل هذا المستقبل؟"⁽¹³⁾. يبدو أن الثعلب يفسح الطريق الآن للقنفذ.

واعتماداً على نجاحها السابقة، أصبحت شركة انتيل قوة محرّكة في صناعة أشباه النواقل خلال السبعينيات وأوائل الثمانينيات، لتهيمن على حصة كبيرة من سوق رقائق الذاكرة. لكن بحلول منتصف الثمانينيات، تعرضت للهجوم من جديد، من جانب الشركات اليابانية هذه المرة. لم تتراجع الشركة بالمعنى المطلق لكن مستوى الأداء كان ينحدر بالمقارنة مع اكتساح موجة المنافسين اليابانيين. في العام 1985، دعا نويس وغروف إلى اتخاذ خطوة خطيرة أخرى: الخروج من مجال رقائق الذواكر برتمته والانتقال إلى المعالجات المصغرة، التي كانت دورتها أقل وتعرض هوامش أرباح أعلى. كانت المخاطرة كبيرة لكن المكافأة عظيمة. وخلال السنوات التالية، ارتفعت مبيعات وأرباح انتيل، ويعود جزء من السبب إلى شراكتها مع مايكروسوفت. تحت قيادة غروف، حافظت على حصة مهيمنة في سوق المعالجات المصغرة،

لستطلق جيلا إثر جيل من الرقاقات الأسرع والأقوى؛ 268، 386، والمعالج بنتيوم، وغير ذلك.

هل حالف الحظ شركة انتيل؟ لا أعتقد ذلك. ففي هذا القرار وغيره من القرارات، عرف غروف أن أداء الشركة نسبي. فليس كافيا أن يكون أداءك جيدا؛ يجب أن يكون أفضل من أداء الآخرين؛ وهذا يعني أن عليك المخاطرة. كتاب غروف المذهون بالارتياح وحده يقي (1996)، يعد ركيزة أساسية مترعة بالتفكير والتأمل للمديرين حول نقاط الانعطاف الاستراتيجية؛ لحظات الاختطار القصوى حين يكون بقاء الشركة على المحك. فقد أظهر فهما عميقا لديناميات الصناعة، والتقنية المتغيرة، والحاجة إلى الرهانات المحسوبة. لا يعاني غروف من أوهام حول اتباع مخططات تفصيلية تزعم ضمان النجاح. فلا استعداد لركوب المخاطرة أمر جوهري؛ وهذا لا يناسب أصحاب العزائم الخائفة. الكتاب ملهم ومحفز (في جزء منه) بسبب استخدام قدر من التخويف. علّق غروف قائلا:

نادى المعلم والخبير المحنك ادواردز ديمغ باستتصال الخوف من الشركات. لقد عانيت من سذاجة هذه الحكمة، فأهم دور للمديرين هو إيجاد بيئة يكرس فيها الموظفون جهدهم بكل حماس للفوز في السوق. يلعب الخوف دورا رئيسا في إيجاد مثل هذا الحماس والحفاظ عليه. خوف من المنافسين، خوف من الإفلاس، خوف من الخطأ، والخوف من خسارة كل شيء يمكن أن يشكل حوافز قوية⁽¹⁴⁾.

الكتب الرائجة التي تناولت عالم الأعمال لا تتطرق عادة إلى الخوف، فليس للخوف مكان في العالم الوردي حيث يتحول الفقراء إلى أثرياء بقدرة قادر، أو في حي السيد روجرز حيث الراحة والدفء والأمان، لينتصر الخير دوما ويهزم الشر، وتؤدي حفنة من القواعد البسيطة إلى النجاح المتوقع، بغض النظر عما يفعله الآخرون. لا يصنع الخوف قصة مسلية قبل النوم. لكننا الآن عرفنا أن هذا النوع من الثقة الساذجة المتكئة على الأوهام يُستبعد أن يعطي أفضل النتائج.

لست المعجب الوحيد باندي غروف. ففي عام 2004، اختارته كلية وارتون ليكون أكثر المديرين التنفيذيين نفوذاً وتأثيراً خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. أما جيفري غارتن، العميد السابق لكلية الإدارة بجامعة ييل، فقد مضى خطوة إضافية، حيث دعا غروف "نموذجاً متفوقاً لأجيال المستقبل من كبار المديرين التنفيذيين"⁽¹⁵⁾. لماذا المدح والتكريز؟ السبب لا يكمن في مجرد نتائج انتيل الرائعة - فهناك شركات أخرى استطاعت مضاهاتها إذا اعتمدنا على مقاييس أداء الأسهم - بل في قدرته على الاستجابة للتغيير، والنهوض من الكبوات. كتب غارتن يقول إن عبقرية غروف تمثلت في ربط ورصف الاستراتيجية والتنفيذ حتى حين كانت قوى العولمة تسبب تغييرات هائلة في بيئة الأعمال. لقد اتخذ خيارات استراتيجية محسوبة، ولم يتجاهل أبداً المخاطر الكبيرة المرافقة. أما بالنسبة للتنفيذ، فقد أتاح غروف للمديرين فسحة للمبادرة، لكنه "كان قاسياً وعنيفاً في مطالبتهم بقياس أدائهم في كل خطوة". كما طالبهم بالتفكير بأنفسهم ولأنفسهم، وعدم قبول الأفكار المبتذلة بمجرد أن الآخرين يقولون إنها صحيحة. وفيما بعد، تناول سيرته بالتفصيل ريتشارد تيدلو من كلية هارفارد للأعمال، الذي دعاه "أفضل نموذج لدينا لقيادة عمل تجاري في القرن الحادي والعشرين"، لا بسبب اتباعه مخططاً تفصيلياً لنجاح طويل الأمد، بعناد وإصرار *التنفذ*، بل لتيقظه ومراقبته للتغيرات التي تطرأ على المشهد التنافسي والتكيف مع الظروف؛ التقنية، والتنافسية، والتنظيمية، والاستهلاكية. كتب تيدلو يقول: "استطاع غروف النجاح من الاصطفاء الطبيعي عبر قيامه بالارتقاء بنفسه. لقد أجبر نفسه على التكيف مع سلسلة متوالية من الحقائق الواقعية، وخلف وراءه الافتراضات المهمة"⁽¹⁶⁾.

حتى مع نجاح وازدهار انتيل في التسعينيات، لم يأخذ غروف النجاح كقضية مسلّم بها، ولم يفارقه خوف اللاجئ الهنغاري من اختطاف الفشل المحتوم. عمل بشكل وثيق مع كلايتون كريستنسن من كلية هارفارد للأعمال في مسعى منهما لتجنب ضرر التقنيات المعيقة. كما تعاون مع روبرت

بيرغلمان من كلية ستانفورد للأعمال، الذي فصل في كتابه الاستراتيجية قدر (2002) عملية رسم الاستراتيجية في شركة انتيل. وإذا تمتعت شركة بوعي بمجالها وصناعتها، وإدارة رشيدة، وسجل حافل بالابتكار، وتوليفة تجمع المواهب اللامعة والثروة الوفيرة، فلا بد أن تكون انتيل. لاحظت صحيفة نيويورك تايمز أن انتيل "ظلت طيلة عقدين من السنين، أكثر الشركات ثباتا ورسوخا في وادي السيليكون"⁽¹⁷⁾. في عام 2005، احتلت المرتبة السابعة بين أكبر الشركات الأميركية في رسملة السوق، حيث بلغت أكثر من 180 مليار دولار، واحتلت المرتبة الثامنة عشرة في تحقيق الأرباح.

على الرغم من كل ذلك، هل ضمنت انتيل النجاح المستمر؟ لا، أبدا. فعلى شاكلة العديد من الشركات الناجحة، واجهت انتيل صعوبة في العثور على قنوات جديدة لتحقيق النمو في الأرباح، واستطاعت إحدى الشركات المنافسة، أيه أم دي، تحقيق اختراقات مهمة وإضعاف هيمنة انتيل على سوق المعالجات المصغرة، بينما تباطأ سوق الحواسيب الشخصية. لم تحقق مساعي انتيل الأولية للتوسع إلى أسواق جديدة نجاحا يذكر. كما لم يحقق دخولها سوق أجهزة التلفزيون الرقمية سوى تقدم ضعيف، وتباطأت في إدراك التغير الذي طرأ على سوق الرقاقات الإلكترونية وانتقاله من التشديد على السرعة إلى دمج المعالجات مع غيرها من التقنيات. في العام 2005، ذكرت صحيفة فايننشال تايمز أن "ثقة انتيل، التي بنيت على هيمنتها على سوق الحاسب الشخصي، حيث تدخل رقاقاتها أربعة من كل خمسة حواسيب تباع، قد تزعزعت خلال السنة الماضية"⁽¹⁸⁾.

ما الذي كانت انتيل بحاجة إليه لتحسين الأداء؟ بالطبع الخيار الاستراتيجي الذي يشمل المخاطرة دوما. في العام 2005، أعلن كبير المديرين التنفيذيين الجديد، بول اوتيليني أن شركة انتيل ستتجاوز مجال نشاطها التقليدي (المعالجات المصغرة) وتنتقل باتجاه التركيز على الرقاقات والبرمجيات، وجمعها في منصات بهدف تنويع حقول النشاط؛ من الحاسب المحمول إلى

الغرفة الحية إلى التطبيقات اللاسلكية. إلى جانب هذا التحول أتت إعادة تصميم العلامة التجارية للشركة عبر شركة جديدة بعلامة تجارية جديدة؛ ليب اهيد. كانت إعادة التوجيه عملية جريئة، وقطية مع الماضي، بدت لبعض المراقبين خروجاً عن المسار الذي اختطه ووجهه اندي غروف، فكيف كانت ردة فعل اندي غروف؟ هل أذان مقارنة الشركة الجديدة باعتبارها تجسيدا للانحراف عن النشاط الأساسي؟ على العكس تماما. ففي اجتماع لكبار مديري الشركة، أعلن غروف عن موافقته القوية، مشيراً إلى أن الاتجاه الجديد "واحد من أفضل تمظهرات دمج قيم انتيل القائمة على ركوب المخاطرة، والانضباط، والتوجه المركز على النتائج، رأيتُه هنا"⁽¹⁹⁾. هل كان النجاح مضموناً؟ من المستبعد ذلك، فاندفاع انتيل الاستراتيجية الجديدة متخمة بالأخطار والمخاطر. لكن مرة أخرى، اضطرت الشركة لإعادة ابتكار نشاطها أو القبول بتراجع النمو وتقلص هوامش الربح، فالشركات التي تتمتع بالذكاء والفتنة تقوم وتقدر خياراتها وتبدل ما بوسعها لزيادة احتمالات النجاح، لكن حتى في هذه الحالة تظل حظوظها مغلّفة بالغموض وعدم اليقين، وأذكى المديرين وأكثرهم حكمة وفتنة، مثل اندي غروف، يعرفون ذلك حق المعرفة.

نظرة إلى شركة لوغيتيك

في المثال الأخير، سنعاين شركة لا تملك مديراً تنفيذياً شهيراً، أو سجلاً حافلاً من النجاح يمتد طيلة خمس وثلاثين سنة. شركة لوغيتيك واحدة من الشركات العالمية الرائدة في إنتاج واجهات الحاسب؛ الفأرة، لوحة المفاتيح، الأجهزة المحيطية، مكبرات الصوت... تأسست الشركة في سويسرا وتتمركز الآن في فيرمونت بولاية كاليفورنيا، بينما تنتشر عمليات التصميم والتصنيع في أوروبا وأميركا الشمالية وآسيا. في سوق صعب شديد المنافسة، بعضها يأتي من مايكروسوفت - ومن انتيل أيضاً - استطاعت لوغيتيك أن تبلي بلاء

حسنا. فبين عامي 1999 - 2005، تضاعفت المبيعات ثلاث مرات والأرباح بنسبة أكبر.

كيف يمكننا تفسير نجاح لوغيتيك؟ من المغربي القول إنها تتمتع بموظفين أكفاء، وربما يكون ذلك صحيحا بالمقياس الموضوعي، لكننا نعرف أن من السهل وصف الموظفين بعبارات إيجابية طالما كانت شركتهم ناجحة. وربما نضيف أيضا أن الشركة تسودها ثقافة عظيمة، وإذا سألت موظفيها فلربما يقولون إنها كذلك فعلا، لكن ذلك لا يعد تفسيرا كافيا. إذ توصف ثقافة الشركات الناجحة عادة بأنها عظيمة؛ لأن الموظفين يحبون العمل في فريق ناجح، ويشعرون بالثقة بمستقبلهم. أما بالنسبة للتوجه المركز على الزبون، فهذا أمره سهل أيضا، لأن النمو السريع في مبيعات لوغيتيك لا بد أن يعني أن الزبائن يغمون بمنتجاتها (مثل الفأرة اللاسلكية التي أستخدمها الآن). قد نزعم أيضا أن الشركة ناجحة لأنها اتبعت استراتيجية مكررة، وصحيح أنها ركزت على مدى ضيق من المنتجات، لكننا نستطيع أن نجادل في مسألة هل نجحت بسبب تركيزها أو أن تركيزها سبب نجاحها. دعونا لا ننسى القيادة. يمكننا دوما العثور على أسباب لاستنتاج أن للشركة التي تحقق نموا سريعا ومرباح كبيرة قائدا لامعا. ومقدورنا دوما أن نجد الدليل الدامغ على رؤية كبير المديرين التنفيذيين الثاقبة، ومقدرته على الإلهام، وسلامة منطقته، واستقامته الأخلاقية. لكن معرفتنا ازدادت الآن. إذ نعلم أن النجاح أمر نسبي لا مطلق، والمنافسون يحاكون الناجحين فتتاكل المزايا والأفضلية. حتى القرارات الصائبة تؤدي إلى نتائج سيئة أحيانا، الأمر الذي يعني أنها لم تكن عبارة عن أخطاء أو عثرات، والممارسات التي تنجح في شركة لن تعطي التأثير ذاته في أخرى. إذاً، كيف نفسر نجاح لوغيتيك؟

في العام 2005، حضرت اجتماعا تحدث فيه كبير المديرين التنفيذيين في الشركة، غيرينو دي لوكا. يتمتع هذا المدير الإيطالي الأصل بخبرة طويلة في الولايات المتحدة، حيث عمل سنين عديدة كمدير للتسويق في شركة ابل

كوميبيوتر. تساءلت: هل سيحاول تفسير نجاح الشركة بلغة الموظفين الأكفاء والقسم القوية والروح المعنوية العالية؟ في الحقيقة، وصف دي لوكا نجاح لوغيتيك - والتحديات التي تواجهها - بشكل واضح من منظور الاستراتيجية والتنفيذ، ولم يتجنب التصدي لما يتأصل في كل منهما من غموض وعدم يقين. أولاً، قام بمراجعة الخيارات الاستراتيجية الواعية التي اتخذها الشركة. حيث ركزت على جزء واحد: المنتجات التي توفر واجهة الاتصال بين الناس والتقنية. ضمن هذا الجزء/الشريحة، أكدت على أهمية التصميم، والوظيفية، والتقنية، واهتمت بتجربة المستخدم، وأرادت بناء منتجات يحب الزبائن استخدامها، ويفخرون بعرضها على أصدقائهم. تجنبت الشركة بشكل واضح المنتجات السلعية، وحذر دي لوكا موظفيه بالقول: "في اللحظة التي تعتقدون فيها أن منتجكم سلعة، سيصبح كذلك". وفي حين رفضت الشركة المنافسة على السعر، إلا أنها تعمدت المحافظة على أسعار معقولة بحيث يستطيع الزبائن اتخاذ قرار الشراء دون تفكير مطول. بعد إدراك سرعة التغير التقني، استبدلت الشركة منتجاتها بصورة جسورة. أشار دي لوكا إلى أن الشركة كررت "قتل السوزة الذهبية التي تحضر لها البيض بشكل أسرع مما يتطلبه السوق". كما امتنعت عن المنتجات الجديدة التي لم تكن تملك فرصة في تقديم أفضلية تنافسية على ما يبدو. وقال ملاحظاً: "عليكم اختيار ملعبكم بعناية ودقة، وأن تتفوقوا فيه. قلنا لا مرات عديدة للفرص التي بدت سانحة، والسوق الذي نما بسرعة. لماذا قلنا لا؟ إما لأننا لم نكن متميزين، أو لأننا شعرنا بأننا لن نكون قوة كافية في تلك الأسواق". دي لوكا مدير يقظ دائماً، يسمح ويسير البيئة التنافسية، ويتخذ الخيارات وفقاً لها، وتوكيده على الابتكار استدعى إنفاقاً كبيراً على البحث وتطوير المنتج: "الخيار الجوهري الذي نتخذه عن وعي"، حسبما وصفه. هل شملت هذه الخيارات ركوب المخاطرة؟ أجل. يجب أن تقرأ السوق، وتدرس المنافسة، وتفحص الاتجاهات، وتعين مهاراتك وقدراتك، ثم تراهن. هل كانت شركة لوغيتيك مصابة بنوع من الذهان الارتياحي، على حدّ

تعبير اندي غروف؟ مائة بالمائة. ففي هذه الصناعة، وباعتبار حدة المنافسة وسرعة التغيير، يجب أن تكون كذلك.

شدد دي لوكا أيضا على أهمية التنفيذ. فما إن تتخذ الخيارات الاستراتيجية، حتى ينتقل التركيز إلى الخطوات الإجرائية. قال دي لوكا: "تعلمنا مرات عديدة أن الاستراتيجية المحددة بأسلوب معتدل أفرزت نجاحا دراماتيكيا من خلال التنفيذ الصحيح". لكنه لم يكتفِ باستحضار كلمة تنفيذ فقط، بل حدد العوامل المفتاحية التي حظيت بأكبر قدر من الأهمية لشركته كي تحقق النجاح في بيئتها التنافسية. أحدها تطوير منتج جديد، عبر أساليب وأنساق وعمليات واضحة. والآخر إدارة سلسلة التوريد، التي استخدمت مراكز توزيع في أميركا الشمالية وأوروبا. كما استثمرت الشركة بشدة في مواقع تصنيعية متطورة، حيث افتتحت مؤخرا منشأة جديدة في الصين. لكن على الرغم من هذا الاهتمام بالاستراتيجية والتنفيذ، أدرك دي لوكا أيضا أن النجاح لا يمكن ضمانه أبدا. فهناك كما قال جهود متناغمة تبذلها الشركة لتجنب الغطرسة والرضى الذاتي: "نحن نجبر أنفسنا على محاولة تجنب متلازمة إذا لم يفشل، لا تصلحه. وندخل باستمرار تغييرات على الطريقة التي ندير بها نشاطنا، وندخل التغييرات على بنيتنا التنظيمية، ونظامنا. إن مقاومة التغيير في الشركات الناجحة كبيرة جدا، لكن علينا إحداث ذلك التغيير". هل فكر كبير المديرين التنفيذيين في شركة لوغيتيك بأنه يتبع مخططا تفصيليا للنجاح الدائم؟ لا، أبدا. لكنه اتخذ قرارات سديدة ومتروية حول الخيارات الاستراتيجية - قرر ما ينبغي الامتناع عن فعله وما يجب فعله - لتعقبها عملية تنفيذ منضبطة اعتمادا على أوليات واضحة ومقاييس ظاهرة⁽²⁰⁾.

وأخيراً

هل ستبقى شركة لوغيتيك مزدهرة وناجحة دوما؟ دوام الحال من الحال. فالتبيعة الوحشية للمنافسة في السوق تعني بالنسبة للشركة، ولغيرها،

أن بلوغ القمة أمر صعب، فهو مزيج من الاستراتيجية الحاذقة، والتنفيذ المتفوق، والحظ الجيد. أما البقاء على القمة فهو أكثر صعوبة، لأن النجاح يجتذب المقلدين، وبعضهم على استعداد لركوب مخاطر تبدو متهورة للناجحين، لكن قلة منهم ربما يحققون نجاحا مشهودا، بل يوقعون الاضطراب والفوضى في الشركات الناجحة والراسخة. ستتمكن قوى المنافسة، عاجلا أم آجلا، بالاقتران مع التغير التقني، من إضعاف موقع لوغيتيك. حين يتراجع أداءها، خلال سنتين أو عشرين سنة، لا بد أن يقول أحدهم إن الشركة أخطأت أو إن كبير المديرين التنفيذيين دفعها إلى الهاوية، وستكتب الصحف التي تصدر صباح الاثنين أن على لوغيتيك أن تفعل المزيد من هذا أو القليل من ذلك، وأنها أخطأت حين انحرفت عن منتجها الأساسي. أو ربما فشلت بسبب التشبث طويلا بنشاطها الأساسي، والقرارات التي أعطت نتائج سيئة ستدان بوصفها قرارات سيئة، وسيبقى على الدوام إغراء رواية قصة بليغة تجعل كل شيء يبدو معقولا ومنطقيا، وتقرح أسباب نجاح من يستحق وفشل الأشرار المتغطرسين.

ستظهر على الدوام أيضا كتب تحاول اكتشاف العوامل التي تفصل أفضل الشركات عن البقية، وتنصح المديرين بما يجب عليهم فعله لقيادة شركاتهم والارتقاء بها إلى الذرى، والانضمام إلى صفوف الشركات العظيمة، والرائجة، والناجحة. بعض هذه الكتب سيكون مفيدا، وبعضها لن يفيد أحدا. وسيواصل المديرون قراءتها، متلهفين على تعلم رؤى جديدة، وآملين باكتشاف طرق جديدة يمكنهم تطبيقها. هذا كله ليس أمرا محتوما فقط، بل هو مفيد وعلامة من علامات النشاط والحيوية.

كانت الفكرة المركزية في هذا الكتاب تدور حول حقيقة أن تفكيرنا بعالم الأعمال يشكله عدد من الأوهام، وأملي أن يقرأ المديرون كتب الأعمال بحس نقدي، بعد التحرر من الأوهام، وأن تُلطف أعرق خيالهم وأحب آمالهم بقليل من الواقعية.

كما أمل على وجه الخصوص أن يتذكر المديرين ما يلي:

* إذا لم تقاس المتغيرات المستقلة بشكل مستقل، فسنجد أنفسنا نحوض حتى الرُّكْب في الهالات.

* إذا كانت البيانات/المعطيات متخمة بالهالات، فلا يهم حجم ما جمعنا منها، أو مدى ما يبدو عليه تحليلنا من تطور وتعقيد.

* نادرا ما يستمر النجاح مدة طويلة كما نشتهي؛ ففي أغلب الأحوال، لا يكون النجاح طويل الأمد سوى وهم مبني على الاختيار بعد وقوع الحدث.

* أداء الشركة أمر نسبي لا مطلق. ويمكن لأداء الشركة أن يكون جيدا ومع ذلك تتخلف عن الركب.

* قد يصح القول إن الشركات الناجحة تراهن على الحصان الأقل حظا في الفوز، لكن ذلك لا يؤدي غالبا إلى النجاح.

* من يزعم العثور على قوانين لفيزياء عالم الأعمال إما أن يكون جاهلا بعالم الأعمال أو بعلم الفيزياء، أو بالاثنين معا.

* البحث عن أسرار النجاح المكنونة لا يكشف سوى القليل عن عالم الأعمال، لكنه يكشف كل شيء عن الباحثين؛ مطامحهم ورغبتهم في اليقين.

وماذا بعد أن نكنس هذه الأوهام؟ حين يتعلق الأمر بإدارة شركة ورفع مستوى أدائها، يعرف المدير الحكيم أن:

* أي استراتيجية سديدة تشمل ركوب المخاطرة ومن يحسب أن استراتيجيته بسيطة ولا تشمل ركوب المخاطرة، فلربما يعاني من البساطة في التدبير والسذاجة في التفكير.

* التنفيذ يكتنفه الغموض وعدم اليقين أيضا؛ فما ينجح في شركة ما (مع قوة عاملة معينة)، قد يفرز نتائج مختلفة في مكان آخر.

* الحظ يلعب دورا أكبر مما نظن غالبا، أو مما يجب المديرين الناجحون الاعتراف به عادة.

* الصلة بين المدخلات والنتائج واهية، والنتائج السيئة لا تعني دوماً أن المديرين أخطؤوا؟ والنتائج الجيدة لا تعني دوماً أنهم أصابوا وتصرفوا بذكاء والمعية.

* لكن عندما يتخذ القرار ويفوت أوان تغييره، يتصرف أفضل المديرين كأنما الحظ أمر غير ذي صلة؛ الإصرار والدأب هما كل شيء.

هل يضمن كل ما تقدم النجاح؟ لا، بالطبع. لكنني أظن أنه سيحسن فرصك بالنجاح، وهو هدف منطقي ينبغي السعي إليه؛ ولن تجد نفسك على شط جزيرة مدارية، تتساءل لماذا لم تهبط طائرات الشحن حتى الآن، على الرغم من جهودك المخلصة لاتباع صيغ النجاح.

حواشي الفصل العاشر

(1) انظر:

Greene, Jay, "Troubling Exits at Microsoft," *Business Week*, September 26, 2005, p. 55.

(2) يقول ويغينز وروفيلي (2005): "تصبح الأفضلية التنافسية المستدامة مسألة أقل تعلقا بالعثور/والحفاظ على ميزة تنافسية واحدة، وأكثر تعلقا بالعثور/والحفاظ على سلسلة من الميزات التنافسية بمرور الزمن، وتركيزها في أفضلية تنافسية مستدامة".
(3) انظر:

Lester, Tom, "Learning How to Fail in Business," *Financial Times*, September 29, 2003.

(4) يقول أستاذ الاستراتيجية جاي بارني: "الشركات التي تتمتع بعوائد تتجاوز المستوى العادي ربما تنجح في ذلك بسبب الرؤى المتبصرة والقدرات الفريدة التي تحكممت بها حين تبنت الاستراتيجيات التي تُؤلد عائدات مرتفعة حاليا. من ناحية أخرى، ربما يكون الحظ قد حالف هذه الشركات أيضا". انظر:

Barney, Jay B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science* 32, no. 10 (October 1986): 1231-1241.

(5) انظر:

Rubin and Weisberg, p. 7.

Rubin and Weisberg, p. 7. (6)

Rubin and Weisberg, p. 46. (7)

Rubin and Weisberg, pp. 42-46. (8)

Rubin and Weisberg, p. 46. (9)

Rubin and Weisberg, p. xii. (10)

(11) انظر:

Grove, Andrew S., *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, New York: Doubleday, 1996, p. 83.

Grove, 1996, p. 102. (12)

Grove, 1996, pp. 152-53. (13)

Grove, 1996, p. 117. (14)

(15) انظر:

Grant, Geoffrey, "Andy Grove Made the Elephant Dance," *Business week*, April 11, 2005, p. 11.

(16) انظر:

“The Education of Andy Grove,” *Fortune*, December 12, 2005, pp. 33-41.

(17) انظر:

Markoff, John, “The Disco Ball of failed Hopes and Other Tales from Inside Intel,” *New York Times*, November 29, 2004.

مجلة بيزنس ويك صورت شركة انتيل أيضا كواحدة من أعظم الشركات الإبداعية
المبتكرة في عالم الأعمال، انظر:

Edwards, Cliff, “Superchanging Silicon Valley,” *Business Week*, October 4, 2004, p. 8.

(18) انظر:

Natal, Chris, “Intel Inside Out: The Chip Industry Leader adapts to Changing Consumer demands,” *Financial Times*, February 9, 2005, p. 15.

Edwards, Cliff, “Inside Intel,” *Business Week*, January 9, 2006, pp. 43-53. (19)

(20) من تعليقاته خلال:

IMD’s *Orchestrating Winning Performance*, Lausanne Switzerland, June 26, 2005.

ملحق

تدعم الجداول الواردة في الصفحات التالية التحليل المالي لأداء الشركات التي تناولها كتابا البحث عن التميز، وبنيت لدوم؛ كما ناقشناه في الفصل السادس.

الجدول 1 أ

يظهر الجدول العائد الإجمالي على المساهم (النسبة المئوية للتغير في سعر السهم مع إعادة استثمار الأرباح كلها) في الشركات الخمس والثلاثين المتأخرة لمدة خمس سنوات ثم عشر سنوات بعد انتهاء دراسة بيترز ووترمان. نما مؤشر ستاندارد أند بور 500 بنسبة 99.47% بين عامي 1984-1980، وبنسبة 403.40% بين عامي 1989-1980. دُكر نمو كل شركة في كل مدة مع وضع إشارة (+) إذا تجاوز المؤشر أو إشارة (-) إذا لم يتجاوز. على وجه العموم، تفوقت اثنتا عشرة شركة على المؤشر بين عامي 1984-1980، بينما فشلت ثلاث عشرة شركة في بلوغه؛ وبالنسبة للفترة الممتدة بين عامي 1989-1980، تجاوزت ثلاث عشرة شركة المعدل، بينما فشلت ثماني عشرة شركة في بلوغه.

العائد الإجمالي على المساهم
في الشركات الخمس والثلاثين الممتازة

1989-1980/1984-1980

(%)

1989-1980	1984-1980		
%403.40	%99.47	ستاندارد أند بور 500 (S & P 500)	
- 380.79	- 99.06	ثري أم (3M)	1
+ 460.36	+ 206.89	الن- برادلي (Allen-Bradley)	2
- 149.76	- 11.38	امدال (Amdahl)	3
- 95.32	- 15.35	افون برودكتس (Avon Products)	4
+ 750.96	+ 235.09	بريستول مييرز (Bristol-Meyers)	5
- 40.61	- 29.62	كاتريلر تراكتور (Caterpillar Tactor)	6
	- 94.47	تشيزبورو- بوندز (Cheseborough- Ponds)	7
- 225.68	+ 104.46	دانا (Dana)	8
	+114.12	داتا جنرال (Data General)	9
- 138.11	- 60.80	ديجيتال اكويمينت (Digital Equipment)	10
+ 438.65	- 15.92	داو كيميكال (Dow Chemical)	11
+ 408.84	- 66.79	دوبونت (Dupont)	12
- 203.55	- 90.70	ايستمان كوداك (Eastman Kodak)	13
+ 478.65	+ 141.69	ايمرسون الكترليك (Emerson Electric)	14
- 72.64	- 34.76	فلور (Flour)	15
+ 967.85	+ 114.06	فريتو- لاي (بيبيسي كو) (Frito-Lay)	16
		PepsiCo	
- 237.46	+ 135.08	هيوليت- باكارد (Hewlett-Packard)	17
	- 39.80	هيوز ايركرافت (Hughes Aircraft)	18
- 119.70	+ 141.02	آي بي أم (IBM)	19
- 206.68	- 65.93	انتيل (Intel)	20

1989-1980	1984-1980		
+ 476.32	- 56.45	Johnson &)	21
		(Johnson	
- 227.8	- 83.99	(Kmart)	22
	-11.39-	(Levi Strauss)	23
+ 459.34	+ 156.85	(Maytag)	24
+ 822.66	+ 189.85	(McDonalds)	25
+ 750.88	- 53.57	(Merck)	26
- 5.78 -	- 54.33	National)	27
		(Semiconductor	
+ 474.78	- 95.17	Procter & Gamble)	28
		(
- 91.94	- 1.81	(Raychem)	29
- 52.10	- 0.27	(Schlumberger)	30
- 368.07	- 74.75	Standard Oil -)	31
		(India	
- 45.74	- 48.91	Texas)	32
		(Instruments	
+ 4269.51	+ 800.28	(Wal-Mart)	33
+ 1038.73	- 46.90	(Walt Disney)	34
- 34.97 -	+ 213.97	(Wang Laboratories)	35

تجاوزت 13 شركة معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500
فشلت 18 شركة في تجاوز معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500

المصدر: Compustat

الجدول 1 ب

يقارن هذا الجدول الأداء الربحي (الدخل التشغيلي كنسبة مئوية من إجمالي الأصول) للشركات الخمس والثلاثين الممتازة خلال السنوات الخمس التي سبقت انتهاء دراسة بيترز ووترمان، 1975-1979، مع السنوات الخمس التي تلت انتهاء الدراسة. ثلاثون من الشركات الخمس والثلاثين تراجعت أرباحها بعد انتهاء الدراسة، الأمر الذي يتسق مع فكرة أن الشركات المختارة على أساس المستوى الرفيع من الأداء ستميل إلى النكوص والتراجع لاحقاً. خمس شركات فقط - الن - برادلي، هيوليت - باكارد، آي بي أم، مكدونالد، وال - مارت، استطاعت زيادة أرباحها.

الأداء الربحي للشركات الخمس والثلاثين الممتازة

1975 - 1979/1980-1984

(%)

1984-1980	1979-1975		
- 21.0%	21.9%	ثري أم (3M)	1
+ 10.3	9.3	الن- برادلي (Allen-Bradley)	2
- 5.7	21.2	امدال (Amdahl)	3
- 20.4	33.8	افون برودكتس (Avon Products)	4
- 21.2	21.6	بريستول مييرز (Bristol-Meyers)	5
- 3.2	18.1	كاتربلر تراكتور (Caterpillar Tactor)	6
- 19.5	20.7	تشيزبورو- بوندز (Cheseborough-Ponds)	7
- 11.6	18.2	دانا (Dana)	8
- 9.4	20.6	داتا جنرال (Data General)	9
- 11.9	14.9	ديجيتال اكويمينت (Digital Equipment)	10
- 6.5	14.5	داو كيميكال (Dow Chemical)	11
- 13.8	14.0	دوبونت (Dupont)	12
- 16.9	21.6	ايستمان كوداك (Eastman Kodak)	13

1984-1980	1979-1975		
- 22.8	24.1	(Emerson Electric)	ايمرسون الكترىك 14
- 7.3	16.1		فلور (Flour) 15
- 14.8	16.6	(Frito-Lay)	فريتو- لاي (بيبسي كو) 16
			PepsiCo
+ 19.4	18.8	(Hewlett-Packard)	هيوليت-باكارد 17
- 10.6	17.5	(Hughes Aircraft)	هيويز ايركرافت 18
+ 23.7	23.4		آي بي أم (IBM) 19
-10.1	29.8		انتيل (Intel) 20
- 17.4	20.1	(Johnson & Johnson)	جونسون أند جونسون 21
- 9.7	16.2		كي مارت (Kmart) 22
- 20.0	29.4	(Levi Strauss)	ليفى ستروس 23
- 27.5	37.3		ماي تاغ (Maytag) 24
+18.1	17.8	(McDonalds)	مكدونالد 25
- 18.5	24.4		ميرك (Merck) 26
- 5.0	16.1		ناشيونال سيميكوندكتور 27
			(National Semiconductor)
- 17.4	18.3	(Procter & Gamble)	بروكتر أند غامبل 28
- 13.2	15.0		رايكيم (Raychem) 29
- 20.2	23.2		شلومبرغر (Schlumberger) 30
-15.8	19.4	(Standard Oil - India)	ستاندارد اويل (الهند) 31
- 8.4	15.4	(Texas Instruments)	تكساس انسترومنتس 32
+19.8	18.4		وال- مارت (Wal-Mart) 33
- 10.0	15.7		والث ديزني (Walt Disney) 34
- 13.8	15.3		وانغ لابس (Wang Laboratories) 35

الشركات التي زادت أرباحها 5

الشركات التي تراجع أرباحها 30

المصدر: Compustat

الجدول 2 أ

يظهر هذا الجدول العائد الإجمالي على المساهم (النسبة المئوية للتغير في سعر السهم مع إعادة استثمار الأرباح كلها) للشركات السبع عشرة التي تملك رؤى تطويرية لمدة خمس وعشر سنوات بعد انتهاء دراسة كوليتز وبوراس (ملاحظة: انتهت الدراسة مع نهاية العام 1990، لذلك تبدأ المدة اللاحقة على الدراسة في يناير/كانون الثاني 1991؛ بالمقابل، انتهت دراسة بيترز ووترمان مع نهاية العام 1979، ولذلك تبدأ المدة اللاحقة في كانون الثاني/يناير 1980). حقق مؤشر ستاندارد أند بور 500 نمواً بنسبة 115.44% بين عامي 1991-1995، وبنسبة 399.78% بين عامي 1991-2000. تجاوزت ثماني شركات معدل المؤشر بين عامي 1991-1995، بينما فشلت تسع؛ وبالنسبة للفترة الممتدة بين عامي 1991-2000، تجاوزت ست شركات المؤشر بينما فشلت عشر.

الأداء السوقي للشركات السبع العشرة

التي تتمتع بالرؤى التطويرية

1991-1995/1991-2000

(%)

1991-2000	1991-1995	
399.78%	115.44%	ستاندارد أند بور 500
-290.10	-82.32	1 ثري أم (3M)
+1027.59	+168.03	2 امريكان اكسبريس (American Express)
-245.81	-92.96	3 بوينغ (Boeing)
	+480.49	4 سيتي كورب (Citycorp)
+611.18	+167.66	5 فورد (Ford)
-152.42	-76.61	6 جنرال الكتریک (General electric)

2000-1991	1995-1991		
+ 884.07	+ 456.52	هيو ليت - باكارد (Hewlett-Packard)	7
- 266.39	- 4.95	آي بي أم (IBM)	8
+ 593.59	+ 163.71	جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson)	9
+ 675.95	+ 149.37	ميرك (Merck)	10
- 399.69	+ 352.69	موتورولا (Motorola)	11
- 82.12	- 91.10	نوردستروم (Nordstrom)	12
- 302.09	- 114.53	فيليب موريس (Philip Morris)	13
- 338.25	- 114.28	بروكتير أند غامبل (Procter & Gamble)	14
- 283.58	- 65.26	سوني (Sony)	15
+ 643.67	- 51.11	وال مارت (Wal-Mart)	16
- 264.76	+ 139.46	والث ديزني (Walt Disney)	17

6	8	فوق معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500
10	9	تحت معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500

المصدر: Compustat

الجدول 2 ب

يقارن هذا الجدول الأداء الربحي (الدخل التشغيلي كنسبة مئوية من إجمالي الأصول) في الشركات السبع عشرة ذات الرؤية التطورية خلال السنوات الخمس السابقة على انتهاء دراسة كوليتر وبوراس، مع السنوات الخمس التالية على انتهائها. خمس من الشركات ذات الرؤية التطورية استطاعت زيادة أرباحها، بينما فشلت إحدى عشرة، وبقيت واحدة على حالها.

الأداء الربحي للشركات السبع عشرة ذات الرؤى التطورية

1995-1991/1990-1986

(%)

1995-1991	1990-1986		
- 16.9	20.3	ثري أم (3M)	1
- 1.5	5.0	امريكان اكسپريس (American Express)	2
+ 8.3	5.2	بوينغ (Boeing)	3
+ 3.8	2.5	سيتي كورب (Citycorp)	4
- 5.3	9.7	فورد (Ford)	5
- 3.7	6.3	جنرال الكتريك (General electric)	6
- 12.2	12.6	هيوليت - باكارد (Hewlett-Packard)	7
- 5.5	12.5	آي بي أم (IBM)	8
19.4	19.4	جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson)	9
(لم تتغير)			
- 24.5	28.2	ميرك (Merck)	10
+ 11.4	9.3	موتورولا (Motorola)	11
- 13.1	15.4	نوردستروم (Nordstrom)	12
+ 18.6	17.4	فيليب موريس (Philip Morris)	13
+ 13.3	11.8	بروكتر أند غامبل (Procter & Gamble)	14
- 3.1	5.1	سوني (Sony)	15
- 13.4	20.1	وال - مارت (Wal-Mart)	16
- 13.1	16.6	والث ديزني (Walt Disney)	17

الشركات التي زادت أرباحها 5

الشركات التي تراجع أرباحها 11

المصدر: Compustat

الجدول 3 أ

يظهر هذا الجدول، على شاكلة الجدول 2 أ، العائد الإجمالي على المساهم (النسبة المئوية لتغير سعر السهم مع إعادة استثمار الأرباح كلها)، لكن بالنسبة للشركات المقارنة في دراسة كوليتر وبوراس. هنالك عدد أقل من الشركات التي أضيفت هنا مقارنة بعددها في جدول الشركات ذات الرؤى التطورية، ونظرا لأن لبعضها ملكية خاصة، بينما اندمج غيرها، يصعب عقد مقارنة مباشرة بين المجموعتين. ومع ذلك، تظهر البيانات أن سبعا من شركات المقارنة تجاوزت معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500 بين عامي 1995-1991 ، بينما فشلت خمس في بلوغه؛ وبالنسبة للفترة الممتدة بين عامي 200-1991 ، تفوقت ست على المعدل بينما فشلت ثلاث.

الأداء السوقي لشركات المقارنة الثلاث عشرة

2000-1991/1995-1991

(%)

2000-1991	1995-1991	
% 399.78	% 115.44	ستاندارد أند بور 500
+ 1288.97	+269.00	1 ويلي فارغو (Wells Fargo)
	+ 683.86	2 مكدونيل دوغلاس (McDonnell Douglas)
	+ 630.98	3 تشيزمانهاتن (Chase Manhattan)
-152.41	- 76.61	4 جنرال موتورز (General Motors)
- 148.94	- 32.41	5 وستنغهاوس (Westinghouse)
+ 2112.43	+ 192.22	6 تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)
+ 485.00	+ 120.00	7 بوروز/يونيسيس (Burroughs/Unisys)
500.09	- 57.63	8 بريستول مييرز (Bristol Meyers)

2000-1991	1995-1991		
+ 1521.54	+ 250.94	بفيزر (Pfizer)	9
	- 3.77	زينيث (Zenith)	10
- 310.21	- 12.43	ملفيل (Melville)	11
+ 755.90	+ 115.65	كولغيت بالموليف (Colgate)	12
		(Palmolive)	

6	7	فوق المعدل
3	5	تحت المعدل

المصدر : Compustat

الجدول 3 ب

يقارن هذا الجدول، على شاكلة الجدول 2 ب، الأداء الربحي (الدخل التشغيلي كنسبة من إجمالي الأصول) لاثنتي عشرة شركة مقارنة في السنوات الخمس السابقة على انتهاء دراسة كوليتز وبوراس، مع السنوات الخمس التالية على انتهائها (نسبة مئوية). تظهر البيانات أن ثمان من الشركات استطاعت زيادة ربحيتها في السنوات الخمس التي أعقبت انتهاء الدراسة، بينما تراجع أداء أربع.

الأداء الربحي لاثنتي عشرة شركة مقارنة

(%)

1995-1991	1990-1986		
+ 3.0	2.1	ويلس فارغو (Wells Fargo)	1
+ 8.2	5.1	مكدونيل دوغلاس (McDonnell Douglas)	2
+ 1.7	1.3	تشيزمانهاتن (Chase Manhattan)	3
- 4.1	5.3	جنرال موتورز (General Motors)	4

1995-1991 1990-1986

- 5.9	9.1	وستنغهاوس (Westinghouse)	5
+ 9.6	4.5	تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)	6
+ 6.2	4.4	بوروز/يونيسيس (Burroughs/Unisys)	7
+ 26.2	22.8	بريستول ميبرز (Bristol Meyers)	8
+ 16.6	13.6	بفيزر (Pfizer)	9
- 7.4 -	0.8 -	زينيث (Zenith)	10
- 13.1	21.6	ملفيل (Melville)	11
+ 14.5	11.3	كولغيت بالموليف (Colgate Palmolive)	12

8 شركات زادت أرباحها

4 شركات تراجع أرباحها

المصدر : Compustat

ببليوغرافيا

الكتب

- Aronson, Eliot. *The Social Animal*, 5th ed., New York: W. H. Freeman & Co., 1988.
- Barham, Kevin, and Claudia Heimer. *ABB: The Dancing Giant*. London: FT Pitman Publishing, 1998.
- Berlin, Isaiah. *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*. Chicago: Elephant Paperback, 1993.
- Booker, Christopher. *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*. London: Continuum Books, 2004.
- Bossidy, Larry, and Ram Charan, with Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Random House Business Books, 2002.
- Burgelman, Robert A. *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. New York: Free Press, 2002.
- Carlin, George. *When Will Jesus Bring the Pork Chops?* New York: Hyperion, 2004.
- Carroll, Paul. *Big Blues: The Unmaking of IBM*. New York: Crown Publishers, 1993.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

- , and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 1994.
- Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*. New York: Random House Business Books, 2001.
- Derman, Emanuel. *My Life as a Quant: Reflections on Physics and Finance*. New York: John Wiley, 2004.
- Feynman, Richard P. *The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman*. London: Penguin Books, 1999.
- Foster, Richard N., and Sarah Kaplan. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—And How to Successfully Transform Them*. New York: Currency, Random House, 2001.
- George, Bill. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Ghemawat, Pankaj. *Commitment: The Dynamics of Strategy*. New York: Free Press, 1991.
- Gould, Stephen Jay. *Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin*. New York: Three Rivers Press, 1996.
- Grove, Andrew S. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*. New York: Doubleday, 1996.
- Guralnick, Peter. *Last Train to Memphis: The Rise of Elvis Presley*. New York: Little, Brown, 1994.
- Hitchens, Christopher. *Letters to a Young Contrarian*. New York: Basic Books, 2001.
- Joyce, James. *Ulysses, the Corrected Version*. New York: Random House, 1986.
- Joyce, William F., Nitin Nohria, and Bruce Roberson. *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*. New York: HarperBusiness, 2003.
- Kotter, John, and James Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- Levitt, Steven D., and Stephen J. Dubner. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. New York: Penguin, 2005.
- Marcus, Alfred A. *Big Winners and Big Losers: The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc., 2006.
- Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. *The Witch Doctors: What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters, and How to Make Sense of It*. London: Heinemann, 1996.
- Murphy, James D. *Flawless Execution: Use the Techniques and Systems of America's Fighter Pilots to Perform at Your Peak and Win the Battles of the Business World*. Regan Books, 2005.
- O'Reilly, Charles III, and Jeffrey Pfeffer. *Hidden Value: How Great Compa-*

- nies *Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Paine, Lynn Sharp. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books, 1982.
- Peters, Tom. *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. London: Pan Books, 1992.
- Pinker, Stephen. *How the Mind Works*. London: Penguin Books, 1997.
- Rubin, Robert E., and Jacob Weisberg. *In an Uncertain World: Tough Choices from Wall Street to Washington*. New York: Random House, 2003.
- Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper, 1942.
- Shaw, George Bernard. *Pygmalion*. London: Penguin Books, 1916.
- Simon, Herbert A. *Models of My Life*. New York: Basic Books, 1991.
- Taleb, Nassim Nicholas. *Foiled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*. New York: Texere, 2004.
- Tetlock, Philip E. *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005.
- Twain, Mark (Samuel L. Clemens). *The Annotated Huckleberry Finn: The Adventures of Huckleberry Finn*. New York: W. W. Norton & Co., 2001.
- Waters, John K. *John Chambers and the Cisco Way: Navigating Through Volatility*. John Wiley & Sons, 2002.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984.
- Zook, Chris, with James Allen. *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

المقالات

- "Global Most Admired: The World's Most Admired Companies," *Fortune*, October 2, 2000.
- "Who's Excellent Now?," *Business Week*, November 5, 1984, pp. 46-48.
- "Fortune 500 Largest U.S. Corporations," *Fortune*, April 18, 2005.
- "Poll: Bush Ratings Hit New Low," CBS News Poll, October 6, 2005.
- "The Good Company: A Review of Corporate Social Responsibility," *The Economist*, January 22, 2005.
- "Tough at the Top: A Survey of Corporate Leadership," *The Economist*, October 25, 2003.
- "Barns' Storming," *The Economist*, March 12, 2005, p. 57.

- ABB Annual Reports, ABB Corporate Communications Ltd., Dept. CC-BI, P.O. Box 8829, CH-8050, Zurich, Switzerland.
- Aguilar, Francis, and Arvind Bambri. "Johnson & Johnson, Philosophy and Culture (A)," Harvard Business School Case Study 384-053, 1983.
- Anders, George. "Homespun Strategist Offers Career Advice," *Wall Street Journal Online*, January 13, 2004.
- Austen, Ian. "Lego Plays Hardball with Right to Bricks," *International Herald Tribune*, February 3, 2005, p. 11.
- Barham, Kevin, and Claudia Heimer. "Creating the Globally Connected Corporation," *Financial Times Mastering Management*, June 1997, pp. 12-14.
- Barney, Jay B. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science* 32, no. 10 (1986): 1231-41.
- Bartlett, Christopher A. "ABB's Relays Business: Building and Managing a Global Matrix," Harvard Business School Case Study 9-394-016, 1993.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Pickus, and Michael F. Spratt. "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," *Human Resource Management* 36, no. 1, (1997): 47.
- Bennis, Warren, and James O'Toole. "How Business Schools Lost Their Way," *Harvard Business Review*, May 2005.
- Berman, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones. "Does Stakeholder Orientation Matter?: The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal* 42, no. 5 (October 1999).
- Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar. "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies," *Quarterly Journal of Economics* 118, no. 4 (November 2003): 1169-1208.
- Bilefsky, Dan, and Anita Raghavan. "How ABB Tumbled Back Down to Earth," *Wall Street Journal Europe*, January 23, 2003.
- Bilefsky, Dan, Goran Mijuk, and Brandon Mitchener. "In a Surprise Move, ABB Replaces CEO—Appointment of Successor to Centerman Raises Questions on Management," *Wall Street Journal Europe*, September 6, 2002.
- Bing, Stanley. "Quantum Business," *Fortune*, October 4, 2004 p. 104.
- Bloom, Nick, Stephen Dorgan, John Dowdy, John Van Reenen, and Tom Rippin. "Management Practices Across Firms and Nations," Centre for Economic Performance, London School of Economics, June 2005, p. 3.
- Brown, Brad, and Susan Perry. "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies," *Academy of Management Journal* 37, no. 5 (1994): 1347-59.

- Buchanan, R. F. "Kmart Corporation—Company Report," Boston: Alex. Brown & Sons, Investext Group, October 9, 1990, p. 4.
- Burrows, Peter. "Cisco's Comeback," *Business Week*, November 24, 2003, pp. 42–48.
- Byrne, John A., and Ben Elgin. "Cisco Behind the Hype." *Business Week*, January 21, 2002.
- Cappelli, Peter, and Anne Crocker-Hefter. "Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competences," *Organizational Dynamics* 24 (1996): 7–21.
- Carvajal, Doreen. "Champion in Hearts of Employees," *International Herald Tribune*, August 11, 2004, p. 11.
- Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. "Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 67–74.
- Clark, Nicola. "Fraying Brand Image at Britain's WH Smith," *International Herald Tribune*, April 26, 2004, p. 9.
- Coggan, Philip. "World's Most Respected Companies," *Financial Times, Special Report*, November 18, 2005.
- Cooper, William H. "Ubiquitous Halo," *Psychological Bulletin* 90, no. 2 (1981): 218–44.
- De Jonquieres, Guy. "Europe's Most Respected Companies," *Financial Times*, September 18, 1996, p. 1 of survey.
- Doonar, Joanna. "Brand MOT: Lego," *Brand Strategy*, February 10, 2004.
- Downey, H. Kirk, Thomas Chacko, and James C. McElroy. "Attributions of the 'Causes' of Performance: A Constructive, Quasi-longitudinal Replication of the Staw (1975) Study," *Organizational Behavior and Human Performance* 24 (1979): 287–99.
- Edmondson, Gail. "What He'll Do with Renault," *Business Week*, April 25, 2005, p. 19.
- Edwards, Cliff. "Supercharging Silicon Valley," *Business Week*, October 4, 2004, p. 8.
- . "Inside Intel," *Business Week*, January 9, 2006, pp. 43–53.
- Ekman, Ivar. "Lego Braces for Big Changes," *International Herald Tribune*, July 23, 2005, p. 9.
- Elgin, Ben. "Carly's Challenge," *Business Week*, December 13, 2004, pp. 48–56.
- Fleming, Charles. "New Chairman of ABB Aims to Tighten Business Focus," *Wall Street Journal Europe*, November 23, 2001.
- Flower, Joe. "The Cisco Mantra," *Wired* 5.03 (March 1997).
- Foley, Sharon. "Wal-Mart Stores, Inc.," Harvard Business School Case Study 9-794-024, rev 1996.
- Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What Is in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal* 33, no. 2 (1990): 233–58.

- Garten, Jeffrey S. "Andy Grove Made the Elephant Dance," *Business Week*, April 11, 2005, p. 11.
- Goldblatt, Henry. "Cisco's Secrets," *Fortune*, November 8, 1999.
- Gomes, Lee. "Cisco Tops \$100 Billion in Market Capital—Passing Milestone in 12 Years May Be Speed Record," *Wall Street Journal*, July 20, 1998.
- Greene, Jay. "Troubling Exits at Microsoft," *Business Week*, September 26, 2005, pp. 53–60.
- Hamel, Gary, and Liisa Välikangas. "The Quest for Resilience," *Harvard Business Review*, September 2003, p. 52.
- Hammonds, Keith H. "Michael Porter's Big Ideas," *Fast Company*, March 2001, pp. 150–55.
- Harper, Neil W. C., and S. Patrick Viguier. "Are You Too Focused?," *McKinsey Quarterly*, 2002 Special Edition: Risk and Resilience, pp. 28–37.
- Hjelt, Paola. "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 8, 2004, pp. 30–37.
- . "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 14, 2005, pp. 41–45.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no. 1 (1997): 171–88.
- Huselid, Mark A., and Brian E. Becker. "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations* 35, no. 3 (July 1996): 400–22.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 57 (July–August 1993): 53–70.
- Karlgard, Rich. "Interview with Percy Barnevik," *Forbes*, December 5, 1994, pp. 65–68.
- Kennedy, Carol. "ABB: Model Merger for the New Europe," *Long Range Planning* 25, no. 5 (October 1992).
- . "ABB's Sun Rises in the East," *Director*, September 1996, pp. 40–44.
- Kets de Vries, Manfred. "Leaders Who Make a Difference," *European Journal of Management* 14, no. 5 (1996): 486–93.
- . "Making a Giant Dance," *Across the Board* 31, no. 9 (October 1994): 27–32.
- Kinetz, Erika. "Putting Away Childish Things," *International Herald Tribune*, April 2–3, 2005, pp. 16–17.
- Kirby, Julia. "Toward a Theory of High Performance," *Harvard Business Review*, July–August 2005, pp. 30–39.
- Kupfer, Andrew. "The Real King of the Internet," *Fortune*, September 1998.

- Lester, Tom. "Learning How to Fail in Business," *Financial Times*, September 29, 2003.
- Locke, Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297-1349.
- London, Simon. "J&J Stands Proudly by Its Leader's Words," *Financial Times*, August 31, 2004, p. 10.
- Loomis, Carol J. "Why Carly's Big Bet Is Failing," *Fortune*, January 24, 2005.
- Loveman, Gary. "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 109-113.
- MacCarthy, Clare. "Deputy Chief Sacked as Lego Tries to Rebuild," *Financial Times*, January 9, 2004, p. 25.
- Manette, Nicole. "Cisco Fractures Its Own Fairy Tale," *Fortune*, May 14, 2001.
- March, James G., and Robert I. Sutton. "Organizational Performance as a Dependent Variable," *Organization Science* 8, no. 6 (November-December 1997): 698-706.
- March, James G., and Zur Shapira. "Managerial Perspectives on Risk and Risk-Taking," *Management Science* 33, (1987).
- Markoff, John. "Papers Shed New Light on Microsoft Tactics," *International Herald Tribune*, March 25, 2004, p. 11.
- . "The Disco Ball of Failed Hopes and Other Tales from Inside Intel," *New York Times*, November 29, 2004.
- McClenahan, John S. "Percy Barnevik and the ABBs of Competition," *Industry Week*, June 6, 1994, pp. 20-24.
- McGahan, Anita M. "Competition, Strategy, and Business Performance," *California Management Review* 41, no. 3 (Spring 1999): 74-101.
- , and Michael E. Porter. "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal* 18, (1997): 15-30.
- McGuire, Jean B., Thomas Schneeweis, and Ben Branch. "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance?," *Journal of Management* 16, no. 1 (1990): 167-180.
- Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich, and Janet M. Dukerich. "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* 30 (1985): 78-102.
- Meindl, James R., and Sanford B. Ehrlich. "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* 30, no. 1 (1987): 91-109.
- Mijuk, Goran. "Pensions Case Against Ex-CEOs of ABB Is Ended," *Wall Street Journal Europe*, October 6, 2005.
- Moore, Angela. "Mattel Earns Rise, but Barbie Sales Snag," Reuters, July 19, 2004.
- Morosini, Piero. "ABB in the New Millenium: New Leadership, New Strategy, New Organization," IMD Case Study, 3-0829, 2000.

- Morrison, Scott. "HP Sacks Chief Executive Fiorina but Stresses Strategy Will Not Be Changed," *Financial Times*, February 10, 2005, p. 1.
- . "HP Turns to NCR for Its New Chief," *Financial Times*, March 30, 2005, p. 1.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater. "The Effect of Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 20–35.
- Nuttall, Chris. "Intel Inside Out: The Chip Industry Leader Adapts to Changing Consumer Demands," *Financial Times*, February 9, 2005, p. 15.
- Orwell, George. "Notes on Nationalism," *England, Your England and Other Essays*. London: Secker & Warburg, 1945.
- Perry, Nancy J. "America's Most Admired Corporations," *Fortune*, January 9, 1984.
- Peters, Tom. "Tom Peters' True Confessions," *Fast Company*, December 2001, p. 90.
- Platt, John R. "Strong Inference," *Science* 146, no. 3642, (October 16, 1964).
- Porter, Michael E. "What Is Strategy?," *Harvard Business Review*, November–December 1996.
- Quick, Rebecca. "Tiny Dogs and a Dream: Beating Cisco," *Wall Street Journal*, June 4, 1998.
- Rapoport, Carla, and Kevin Moran. "A Tough Swede Invades the U.S.," *Fortune*, June 29, 1992, pp. 76–79.
- Reinhardt, Andy. "Can Nokia Get the Wow Back?," *Business Week*, May 31, 2004, pp. 18–21.
- , and Peter Burrows. "Crunch Time for the High Tech Whiz," *Business Week*, April 28, 1997, p. 80.
- Rosenzweig, Philip M. "What Do We Think Happened at ABB?: Pitfalls in Research About Firm Performance," *International Journal of Management and Decision Making* 5, no. 4 (2004): 267–81.
- . "Bill Gates and the Management of Microsoft," Harvard Business School Case Study, 1991.
- Ruf, Bernadette M., Krishnamurthy Muralidhar, Robert M. Brown, Jay J. Janney, and Karen Paul. "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective," *Journal of Business Ethics* 32, no. 2 (2001): 143–56.
- Salancik, Gerald R., and James R. Meindl. "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control," *Administrative Science Quarterly* 29 (1984): 238–54.
- Santosus, Megan. "A Seasoned Performer," *CIO*, January 15, 1995.
- Schares, Gail E. "Percy Barnevik's Global Crusade," *Business Week*, December 6, 1993, pp. 56–59.

- Schlender, Brent. "Computing's Next Superpower," *Fortune*, May 12, 1997, pp. 64-71.
- Schneider, Benjamin, Paul J. Hanges, D. Brent Smith, and Amy Nicole Salvaggio. "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational, Financial, and Market Performance?," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (October 2003): 836-51.
- Serwer, Andy. "There's Something About Cisco," *Fortune*, May 15, 2000.
- Simonian, Haig. "Optimistic ABB Turns the Corner," *Financial Times*, July 30, 2004.
- Staw, Barry M. "Attribution of 'Causes' of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (1975): 414-32.
- , Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer. "The Justification of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 592-600.
- Taylor, William. "The Logic of Global Business: An Interview with Percy Barnevik," *Harvard Business Review*, March-April 1991, pp. 91-105.
- Tempest, Nicole, and Christian G. Kasper. "Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing (A)," Harvard Business School Case Study 9-600-015, 1999.
- Thorndike, Edward L. "A Constant Error in Psychological Ratings," *Journal of Applied Psychology* 4 (1920): 469-77.
- Thurm, Scott. "Cisco Profit Before Charges Rises 33% as Revenue Growth Keeps Accelerating," *Wall Street Journal*, February 3, 1999.
- . "Joining the Fold: Under Cisco's Systems, Mergers Usually Work," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.
- . "Superstar's Pace: Cisco Keeps Growing but Exactly How Fast Is Becoming an Issue—As Debate over Its Stock Mounts, the Outcome Could Have Big Ripples," *Wall Street Journal*, November 3, 2000.
- Tichy, Noel, and Ram Charan. "The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A. Bossidy," *Harvard Business Review*, March-April 1995.
- Tomlinson, Richard, and Paola Hjelt. "Dethroning Percy Barnevik," *Fortune*, April 1, 2002, pp. 38-41.
- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185 (1974): 1124-31.
- Walczak, Lee, Richard S. Dunham, and Mike McNamee. "Selling the Ownership Society," *Business Week*, September 6-13, 2004.
- Waring, Geoffrey F. "Industry Differences in the Persistence of Firm-Specific Returns," *American Economic Review*, December 1996, pp. 1253-65.
- Wasserman, Noam, Nitin Nohria, and Bharat Anand. "When Does Lead-

- ership Matter?: The Contingent Opportunities View of CEO Leadership,” Harvard Business School working paper, 2001.
- Weber, Joseph, Peter Burrows, and Michael Arndt. “Management Lessons from the Bust,” *Business Week*, August 20, 2001.
- Welch, David, and Dan Beucke. “Why GM’s Plan Won’t Work,” *Business Week*, May 9, 2005.
- Wiggins, Robert R., and Timothy W. Ruefli. “Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?,” *Strategic Management Review* 26 (2005): 887–911.
- Willer, Robb. “The Effects of Government-Issued Terror Warnings on Presidential Approval Ratings,” *Current Research in Social Psychology* 10, no. 1 (2004).
- Woodruff, David. “ABB Unveils New Board, Overhaul—Structural Plan Aims to Shift Focus from Products to Corporate Customers,” *Wall Street Journal Europe*, January 12, 2001.
- . “Shares of ABB Slide 8.5% in Zurich on Disappointing Report of Results—New Chairman Vows to Boost Earnings, Revenue at Industrial Conglomerate,” *Wall Street Journal Europe*, February 14, 2001.
- , and Almar Latour. “Barnevik Gets Harsh Verdict in Court of Public Opinion—Former ABB Chief Is Disgraced in Pension Row,” *Wall Street Journal Europe*, February 18, 2002.
- Yoffie, David B., and Mary Kwak. “Playing by the Rules: How Intel Avoids Antitrust Litigation,” *Harvard Business Review*, June 2001, pp. 119–22.

شكر وتقدير

أود أن أشكر في البداية غولدن ادلر، الصديق والزميل العزيز في المعهد الدولي للتطوير الإداري، الذي سمعني أتحدث عن بعض موضوعات هذا الكتاب طيلة عدد من السنوات الماضية، فشجعتني على كتابتها على الورق. قرأت زوجتي لورا، والدي مارك مسودة الفصول الأولى، وعلقا عليها، وشجعاني على المتابعة. كما قرأ زملاء آخرون مختلف الفصول وكانت ردة فعلهم حماسية: إنني أتقدم بالشكر من دان دينيسون وبيتر كيلينغ وجون والش. أشعر بامتنان عميق تجاه أولئك الذين قرؤوا المخطوط برمته بشكل مترو وتفصيلي (أكثر من مرة في بعض الأحيان)، وقدموا لي العديد من النصائح المفيدة، المهمة، والهامشية: بيل فيشر، تومي لامانين، انيتا مكغاهان، مايكل رينور، مارك روزنزفيغ، توم فولمان. كما أعبّر عن تقديري للوقت الذي قضوه، والاهتمام الذي أبدوه في تحدي افتراضي، والإشارة إلى أخطائي، وتركيز حدة تفكيري، وعرض أفكار لتحسين العمل. فالكتاب أصبح أفضل حالا بكثير نتيجة مساهماتهم.

كما أود أن أشكر المعهد الدولي للتطوير الإداري (في لوزان بسويسرا)، حيث أعمل عضواً في هيئة التدريس منذ العام 1996، واحد من المراكز العالمية

الرائدة للأبحاث والتدريس الإداري. فهو قبل كل شيء معهد عملي، يركز اهتمامه على أفكار التجارة والأعمال وتطبيقها في الواقع الحقيقي. هذه الروح السائدة فيه شكّلت أرضية خصبة للتفكير الذي أدى إلى تأليف هذا الكتاب. عبّر عن امتناني الكبير لقائدي المعهد خلال هذا العقد الأخير، بيتر لورانج وجيم الرت. كما أود أن أشكر زملائي في الكلية على صداقتهم ودعمهم، وعلى إتاحة الفرصة لي بالمساهمة بينما أحاول التوازن مع الحياة العائلية خارج الوطن. لن أجد العديد من المؤسسات التي تتخذ هذا الموقف المرن البناء؛ لكن المعهد فعل ذلك، ولذلك أدين وعائلي له بالفضل.

قدّمت مارين فري المساعدة لي طيلة السنتين الماضيتين، حيث تابعت المقالات والكتب، وأعدت نسخا من المسودة، وأدارت المراسلات. فهي تجمع عدة خصال ارتبطت طويلا بالشعب السويسري - الكفاءة، والمعولية، والحصافة - مع غيرها من السمات التي أقدرها في أي شخص، بغض النظر عن جنسيته وهي: الشجاعة، والجرأة، وروح الدعابة مع مسحة من الدهاء. أما جون ايفانز، مدير مركز المعلومات في المعهد، وجميع موظفيه، فقد قدّموا لي مساعدة هائلة في جمع المقالات. لعب جون على وجه الخصوص دورا مفتاحيا في العمل مع ستاندارد أند بور لجمع البيانات من قاعدة كومبوستات، التي تناولتها في الفصلين السادس والسابع.

آمن دانييل بيال، وكيل النشر، بهذا المشروع منذ البداية، وكان شريكا رائعا طيلة العملية برمتها، من الاتصالات الأولى وحتى طبع الكتاب. بينما وفر فريد هيلز، في فري برس، العديد من الأفكار التي كانت محورية في التشكيل النهائي للمخطوط. عبّر عن تقديري وامتناني لما قدمه - هو ودانييل - من مشورة ودعم. فلولاهاما لكنت ما أزال أتمت لنفسي عن القصص والحكايات التي تتزيا بلبوس العلم. أشكر أيضا العديد من الأشخاص في فري برس الذين ساعدوا في تحرير وتصميم ونشر الكتاب، بمن فيهم مارك بيسر وفيل ميتكالف

ودافينا موك واريك فونتيسيللا.

قبل أن أحتّم، أود أن أعبر بكلمة عن تقديري لبعض المدرسين الذين تركوا أبلغ الأثر في نفسي في الأوقات المهمة من حياتي. من مدرسة بيركلي الثانوية: دونالد شراب و غوردون جاكسون (1945-1971)؛ ومن جامعة كاليفورنيا في سانتا باربرا: روي سافيون ووليام ابنتاين (1910-1976)؛ ومن جامعة بنسلفانيا: جون كيمبرلي و كينوين سميث وادوارد سومان (1925-1998). أعبر عن أخلص امتناني وشكري لهؤلاء جميعا على توجيههم وإرشادهم وعلى النموذج الذي جسده.

أخيرا، أود أن أشكر بشكل خاص زوجتي العزيزة لورا، التي أدركت مدى متعتي بهذا المشروع، ولم تتذمر بالشكوى حين كانت تستيقظ على صوت لوحة المفاتيح وهي تنقر في الغرفة المجاورة.